

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
LOCAL “SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PAOLA GISSEL NAVAS SARMIENTO**  
**DIRECTOR: MGTR. FREDDY ARÉVALO**

**QUITO, 2014**



**DIRECTOR E INFORMANTES**

---

**Mgtr. Freddy Arévalo**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Dr. Marcelo Bravo**  
**INFORMANTE**

---

**Mgtr. Fabián Cueva**  
**INFORMANTE**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres que son mi guía y apoyo incondicional y que los Amo con toda mi alma.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que participaron e hicieron posible este proyecto,

muchas gracias por su apoyo y enseñanza:

Dios, mi guía espiritual,

Bertha y Mario, mis padres excepcionales,

Freddy Arévalo, mi director,

Fabián Cueva y Marcelo Bravo, mis informantes,

Alex y Andrés, mis hermanos,

Gaby y Andrés, mis grandes amigos.

# **ÍNDICE**

## **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1. ANÁLISIS EXTERNO DE EL “SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”, 2**

1.1 COMPETENCIA EXTERNA, 2

1.2 COMPETENCIA INTERNA, 4

1.3 FACTORES ECONÓMICOS, 6

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE EL “SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”, 8**

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO, 8

2.1.1. Descripción Física, 10

2.1.2. Productos que ofrece, 11

2.2. ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL, 12

2.2.1. Estrategia Organizacional, 12

2.2.2. Sistemas y Tecnología, 13

2.2.3. Organización, 14

2.2.4. Procesos, 16

2.2.5. Recurso Humano, 16

2.2.6. Cultura Organizacional, 17

### **3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, 19**

3.1. PROCESOS, 19

3.2. PASOS GENERALES DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, 21

3.2.1. Rediseño organizacional a través del enfoque basado en Procesos, 23

## **4. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE PROCESOS, 24**

### **4.1. DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 26**

4.1.1. Inventarios de Procesos Actuales, 26

4.1.2. Hojas de control de Procesos, 28

4.1.3. Análisis de Valor Agregado, 33

4.1.4. Análisis de Satisfacción de Clientes, 38

4.1.5. Definición de Debilidades y Oportunidades de Mejora, 55

### **4.2. REDISEÑO DE PROCESOS, 58**

4.2.1. Diagramas de Flujo propuestos, 59

4.2.2. Análisis Comparativo de Valor Agregado, 61

4.2.3. Identificación de Indicadores de Gestión, 65

4.2.4. Definición de Procedimientos, 74

### **4.3. DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, 76**

4.3.1. Manual de Cargos, 76

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 81**

5.1. CONCLUSIONES, 81

5.2. RECOMENDACIONES, 82

## **BIBLIOGRAFÍA, 84**

## **ANEXOS, 86**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad en el Ecuador cada año se va incrementando la cantidad de tiendas que venden artículos navideños por lo que el “Salón de Navidad El Bosque” tiene que buscar la manera de generar un mayor tráfico de clientes y que en cada visita el cliente se enamore de la magia que brinda el local con los productos que ofrece en cada pasillo.

Para lo cual se ha diseñado un Sistema de Gestión por Procesos el mismo que inició con el análisis de la Competencia Externa e Interna, la Participación de Mercado y los Factores Económicos. Luego se efectuó un análisis exhaustivo de procesos actuales, en el cual se incluyeron los Inventarios de Procesos actuales, Hojas de Control de Procesos, análisis de Valor Agregado y análisis de Satisfacción de Clientes, los mismos que serán prioritarios para la toma de decisiones.

Con la información anteriormente mencionada se procedió a definir las Debilidades y Oportunidades de Mejora por cada proceso y sub-proceso, así como el Rediseño de los mismos, para lo cual se elaboraron Diagramas de Flujo propuestos, Análisis Comparativo de Valor Agregado, identificación de Indicadores de Gestión y la elaboración del Manual de Procedimientos, para de ésta manera cumplir con las metas propuestas y poder ser eficaces y eficientes ante los ojos de los clientes.



El trabajo termina con la elaboración del Manual Descriptivo de Cargos para cada puesto de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

A medida que el tiempo avanza, las empresas deben modificarse para poder responder a las exigencias del mercado, y saber aprovechar sus fortalezas en la creación de nuevas estrategias. Para lograr ser competitivos es necesario saber lo que necesita el mercado, conocer las necesidades de los clientes y explorar sectores donde otras empresas no lo hayan hecho.

Además es necesario encontrar una metodología que facilite el uso de herramientas que ayude a llegar a la estrategia deseada. El sistema de Gestión por Procesos es un método que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, lo que garantiza el uso efectivo de los recursos: medios, personas, tiempo, capital e inventario.

El “Salón de Navidad” es un de negocio que funciona por cuatro meses, desde mediados del mes de septiembre a diciembre de cada año, razón por la cual resulta de suma importancia aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles para optimizar la productividad del negocio. Es por eso que diseñar un sistema de Gestión por Procesos se convertirá en una herramienta básica de mejora y de apoyo tangible y medible para la empresa

## 1. ANÁLISIS EXTERNO DE EL “SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”

### 1.1 COMPETENCIA EXTERNA

El mercado de venta de artículos navideños tiene cada vez más presencia en el Ecuador, y esto se ve evidenciado en el decrecimiento que ha venido teniendo el “Salón de Navidad El Bosque”, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Megamaxi:** Aproximadamente en el mes de Octubre de cada año se abren espacios dentro de cada local, dirigido a la venta de artículos navideños con mercadería básica, es decir: luces, árboles de navidad, adornos para el exterior; los cuales son de la misma marca y con precios muy similares a los que distribuye el “Salón de Navidad”.
- 
- **Fybeca:** En todos los locales se puede observar que a partir del mes de Octubre existen ya perchas con artículos para decoración navideña, en especial nacimientos, los cuales son de diferentes marcas a los que distribuye el “Salón de Navidad”, la mayoría de ellos son productos Chinos. Aunque no existen productos grandes como árboles de navidad ni guirnaldas, son atractivos por sus precios y no poseen decoraciones grandes.

- **TVentas:** Los locales de TVentas exponen solamente árboles de navidad para la venta, de una marca diferente a lo que distribuye el “Salón de Navidad” con muy bajos precios pero la calidad no se compara.
- 
- **De Prati:** En cada tienda se pueden encontrar artículos de navideños, colores y modelos variados con similares características a los distribuidos por el “Salón de Navidad”, adicionalmente realizan charlas de decoración y sorteos de árboles de navidad. La fecha de apertura es en el mes de Septiembre.
- 
- **La Carolina:** En éste espacio grande y abierto a todo público, se pueden encontrar gran variedad de artículos navideños y de muy bajo precio, así como los árboles de navidad naturales y artificiales. Pero se puede decir que la calidad es baja. Aproximadamente abren sus locales a finales del mes de Noviembre de cada año.
- **Ferias y locales informales:** Aquí se encuentran varias ferias impulsadas por el Gobierno, como por ejemplo en el Centro de Exposiciones Quito, en el mes de Noviembre aproximadamente durante un mes, las empresas nacionales distribuidoras de artículos navideños fabricados a mano, realizan sus ofertas, teniendo una apertura mediana en la ciudad.

La participación de mercado del “Salón de Navidad” es de un 22% aproximadamente a nivel nacional en el transcurso de cinco años, seguido por un 19% de competidores

minoristas y el porcentaje restante distribuido entre empresas similares o por departamentos. Sin embargo, el tráfico de clientes disminuye cada vez más dependiendo de cómo se encuentre la comunidad económicamente, ya que la mercadería navideña se encuentra entre la menos necesitadas en los hogares Ecuatorianos.

### **CUADRO No. 1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2012**

<b>PARTICIPACION DE MERCADO ORDENADO AL 2012</b>					
<b>IMPORTADOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
CORPORACIÓN FAVORITA	25%	22%	19%	24%	22%
RESTO DE IMPORTADORES (PROM 206)	23%	15%	17%	20%	21%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	9%	9%	9%	6%	9%
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	4%	4%	4%	4%	6%
ALMACENES BUEN HOGAR EW. CIA.LTDA.	3%	4%	3%	4%	6%
ALMACENES PROMOCIONES S.A.ALMAPROM	5%	7%	7%	8%	5%
ALESSA S.A.	3%	5%	5%	4%	5%
PYCCA S.A.	6%	8%	8%	5%	5%
CORPMUNAB CIA. LTDA.	7%	7%	5%	3%	4%
ALMACENES DE PRATI S.A.	3%	4%	4%	3%	3%
IMPORTADORA Y EXPORTADORA JOHN JOHN		3%	3%	3%	3%
GRUPO IMAR S.A. GRUPIMARSA	4%	3%	4%	4%	3%
ELMILLON COMPAÑÍA LIMITADA	3%	3%	2%	2%	2%
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		1%	2%	2%	2%
COMPAÑÍA GENERAL EL COMERCIO Y MANDATO	1%	1%	1%	1%	1%
FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS	1%	1%	1%	1%	1%
TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.			1%	1%	1%
MEGA SANTAMARIA S.A.	2%	2%	3%	1%	1%
CORPORACIÓN EL ROSADO	1%	1%	1%	3%	
ALMACENES BOYACA S.A.			1%	1%	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mauricio Proaño

## 1.2 COMPETENCIA INTERNA

La competencia interna del “Salón de Navidad El Bosque” se encuentra en varios puntos de la ciudad de Quito y forman parte de la compañía, los cuales son:

- Salón de Navidad Megamaxi
- Salón de Navidad Mall el Jardín
- Salón de Navidad Orellana
- Artículos Navideños en los locales de Todohogar en la ciudad de Quito

Siempre se ha dicho que la competencia está afuera y que por tanto es preciso fortalecer los procesos internos para incrementar la productividad, sin embargo, la evidencia es otra y competimos entre nosotros mismos y entre las mismas áreas de la empresa.

Algunos comportamientos que se evidencian diariamente son:

- Descalificación que se realizan de las contribuciones y aportes de los otros
- Ocultar información a otros miembros de la empresa
- Creación de grupos cerrados al interior de las áreas.
- Relaciones interpersonales no positivas y conflictivas
- Discusiones permanentes entre los miembros del equipo
- No asumir la responsabilidad individual ni de grupo frente a los errores, equivocaciones y reclamos.

Estas situaciones y otras más, hacen que el clima laboral se vaya deteriorando a tal punto que ya el sitio de trabajo no es un espacio agradable ni vital sino que, por el contrario, se convierte en un territorio en el cual aflora el conflicto como parte de la

cotidianidad, evidenciando así los problemas de comunicación y el deterioro progresivo de la productividad esperada.

### 1.3 FACTORES ECONÓMICOS

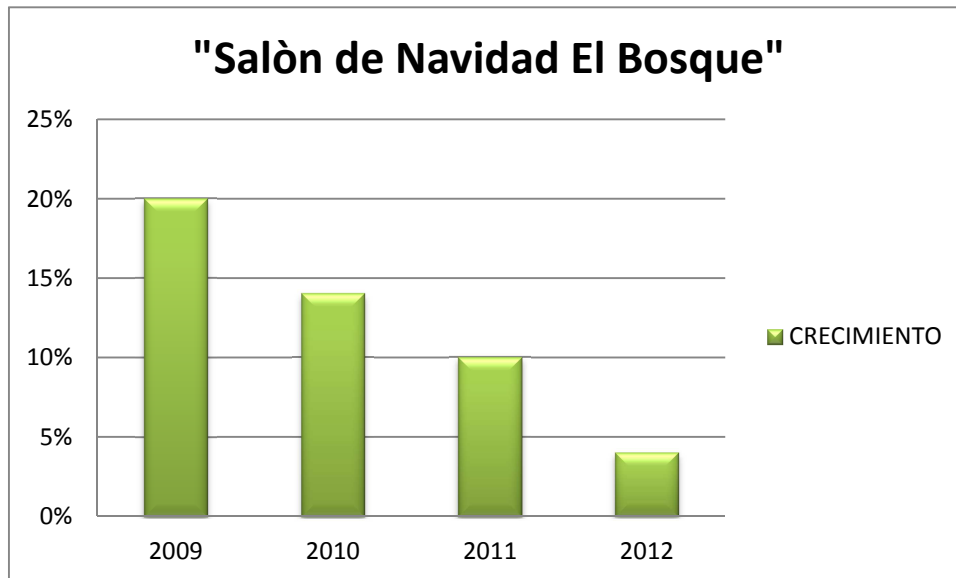
Los factores económicos pueden considerarse como una gran amenaza externa, porque sin importar cuan duro trabaje una empresa o cuan buenos sean sus productos, las condiciones económicas dictan las ganancias y el éxito de la misma. Las caídas económicas pueden disminuir la demanda por los bienes o servicios en el mercado de consumo, o por el contrario, una economía robusta inspirará más gastos de los consumidores y crecimiento del negocio.

Como por ejemplo en el año 2011 en el Ecuador se incrementó el cobro del 5% a las importaciones de mercadería por lo tanto el precio de los artículos también. Esto afectó muchísimo para el negocio del “Salón de Navidad El Bosque” ya que los clientes prefirieron mantenerse con la decoración que ya tenían en sus hogares en años anteriores y evitar pagar un precio excesivo.

En el “Salón de Navidad El Bosque” en el año 2009, se puede observar un gran crecimiento de un 20% en relación al año 2008 de las ventas del mismo local, siendo el local No. 2 a nivel nacional. Sin embargo ha venido teniendo una baja en los siguientes años hasta llegar al año 2012 a un crecimiento solamente del 4% en relación

al año 2011, aunque obtuvo el 1er lugar a nivel nacional en el mismo año, como se puede observar en el gráfico adjunto:

**GRAFICO No. 1**  
**CRECIMIENTO EN VENTAS**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

Tomando en cuenta que los artículos que se ofrece en el “Salón de Navidad” suntuarios, es decir no imprescindibles para la vida, el local deberá ofrecer al público productos de muy buena calidad con excelentes precios, así como una gran atención al cliente en un ambiente adecuado para lograr la fidelización de sus clientes.



## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE EL “SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”**

### **2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

La Empresa “COMOHOGAR S.A.” tiene tres formatos de negocios, entre los cuales se encuentra el “Salón de Navidad”, el mismo que funciona por temporadas aproximadamente de Septiembre a Diciembre de cada año abierto al público.

Durante muchos años, el Salón de Navidad fue el único negocio en el país dedicado exclusivamente a la venta de artículos navideños. Sin embargo, la reciente aparición de otros establecimientos similares y negocios se han convertido en una amenaza para el crecimiento sostenido y continuo que ha venido teniendo el negocio.

Esto se ve evidenciado en la disminución del ritmo de crecimiento que tuvo el local “Salón de Navidad El Bosque” en los dos últimos años. Al hacer un primer análisis, salta a la vista que la problemática tiene un origen multicausal, es decir, no se la puede atribuir a un solo evento exclusivamente.

La atención a los clientes, el formato de perchaje y la decoración del local son pilares claves para el aumento de la productividad, los mismos que serán analizados como las posibles causas principales del problema.

La empresa adolece de un sistema adecuado de perchaje de la mercadería, ya que, al considerarse al local como una tienda de autoservicio, la mercadería debe ser de sencillo acceso, estar siempre a la vista de los clientes y ser fácilmente identificable. Esto con el objetivo de minimizar la presencia de vendedores al momento de escoger un producto.

El objetivo de un vendedor en el “Salón de Navidad” es el de guiar a los posibles clientes de una manera adecuada para que sus necesidades sean satisfechas. Además, deben encargarse de lograr que la experiencia que el cliente tiene cada vez que visita un local sea inolvidable. Esto incluye un óptimo asesoramiento, un buen trato y eficiente cierre de ventas, ofreciendo los beneficios y promociones que brinda la empresa; logrando de esta manera conseguir la fidelización del cliente. Objetivos que no han sido cubiertos debido al desequilibrio entre el gran número de visitantes y clientes versus la cantidad de colaboradores del local.

Adicional a todo esto, cabe resaltar que el local no cuenta con un método de decoración definido el cual permita estandarizar las técnicas de decoración que se apliquen durante la temporada navideña. Esto ocasiona que cada año la decoración del local varíe dependiendo del gusto del Administrador de turno.

Al ser una de las estrategias de negocio decorar de tal manera el local que provoque al cliente un deseo de imitar en su hogar lo mismo que ha visto en el local, se vuelve un problema el que no exista un método de decoración definido, lo cual se ve empeorado por el hecho de que cada año se contrata personal nuevo, inexperto en temas de decoración.

### **2.1.1 Descripción Física**

Existen 8 salones de navidad a nivel nacional, los cuales se encuentran divididos en las siguientes ciudades:

#### **Quito:**

- Salón de Navidad El Bosque
- Salón de Navidad Orellana
- Salón de Navidad Megamaxi
- Salón de Navidad el Jardín

#### **Guayaquil:**

- Salón de Navidad Guayaquil
- Salón de Navidad Albán Borja
- Salón de Navidad Plaza Sur

#### **Cuenca:**

- Salón de Navidad Miraflores

Además hay dos locales de Saldos de Navidad, ubicados en Guayaquil y otro en Quito. Adicionalmente se encuentran secciones de Navidad específicos en los Almacenes de “Todohogar”.

### **2.1.2 Productos que ofrece**

El Salón de Navidad ofrece una gran cantidad de artículos decorativos, entre los cuales se encuentran:

- Árboles de Navidad
- Guirnaldas
- Coronas
- Bombillos
- Luces
- Colgantes
- Adornos de mesa
- Mantales
- Peluches
- Maderas
- Nacimientos
- Casas Lemax
- Inflables

- Adornos exteriores
- Ambientales

Todos estos artículos se encuentran ubicados en el almacén de acuerdo a los programas preestablecidos por el personal de compras de Navidad, los cuales son de 20 a 23 programas, los mismos que se seleccionan de acuerdo a la nueva tendencia de moda de la temporada.

Cada árbol tiene su propia personalidad, es decir va decorado con el programa asignado, utilizando toda la mercadería adquirida, al igual que las perchas se las va ubicando de acuerdo al programa seleccionado.

## 2.2 ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL

### **2.2.1 Estrategia Organizacional**

#### 2.2.1.1 Misión de la Empresa

La Misión del Salón de Navidad es “Cumplir con el Confort del Hogar de los clientes, ofreciéndoles productos innovadores y de

calidad con garantía, servicio y facilidad de acceso”  
(COMOHOGAR, Misiòn, 2008).

#### 2.2.1.2. Visión de la Empresa

La Visión del Salón de Navidad es “Ser irremplazables en la comercialización de artículos para el hogar, ofreciéndoles a las familias que gustan del buen vivir y la calidad, la oportunidad de cumplir sus sueños y necesidades de una manera agradable. Su gente, cobertura, rentabilidad y eficiencia son las bases de su éxito”  
(COMOHOGAR, Visiòn, 2008).

En la empresa no existen objetivos estratégicos ni planes operativos bien definidos que permitan guiar al personal a la consecución de las metas trazadas. Por lo que existe un conflicto entre los colaboradores de la empresa y el personal administrativo.

#### **2.2.2 Sistemas y Tecnología**

La compañía cuenta con un sistema de ventas y facturación desde hace 25 años aproximadamente. En el local existen cuatro puntos de ventas los cuales son utilizados completamente en la temporada alta.

Se puede indicar que el sistema se encuentra obsoleto y tiene muchas trabas, por lo que resulta de mucha importancia dar la capacitación adecuada al personal de la temporada para evitar conflictos con los clientes, ya que se ha podido observar en varias ocasiones que la demora en el punto de pago hace que el cliente deje su mercadería y se marche insatisfecho y no regrese al local por mucho tiempo.

La empresa cuenta con un sistema de crédito propio el mismo que facilita las compras mediante el crédito directo Sukasa y Todohogar que también son aplicables en el Salón de Navidad.

### **2.2.3 Organización**

El “Salón de Navidad” está organizado de la siguiente manera:

**GRAFICO 2**  
**ORGANIGRAMA SALÓN DE NAVIDAD**



**Fuente:** Políticas y Procedimientos

**Elaborado por:** Comohogar S.A.

Como se puede observar existen cuatro niveles jerárquicos, en donde el Administrador reporta directamente a Vicepresidencia o a Presidencia respectivamente, y el Sub-Administrador al Administrador. El vendedor que labora en el “Salón de Navidad” realiza actividades multifuncionales, las mismas que se detallan a continuación: atención al público, atención en cajas, decoración, perchaje y bodegas, por lo que es importante dar la inducción en cada una de las áreas mencionadas.



#### **2.2.4. Procesos**

En el “Salón de Navidad” no existe una definición clara de los procesos a seguir, lo cual causa un conflicto entre vendedores y administradores del local. Adicionalmente carece de una estandarización de procedimientos por lo que el administrador realiza su labor diaria de acuerdo a la experiencia que ha tenido en años anteriores con sus empleados.

Por lo que los pocos procesos que existen se hacen excesivamente complicados y de trabajo intenso, además demandan exceso de tiempo a todo el personal

#### **2.2.5 Recurso Humano**

El personal que trabaja en los Salones de Navidad es contratado solamente por la temporada para poder cubrir con las necesidades que se requieren para que todo funcione según lo previsto, acogiéndose a los horarios y disposiciones requeridos por la empresa. La edad promedio que se contrata es de 18 a 27 años aproximadamente, con un nivel de educación media y que no sean estudiantes ya que el tiempo que se requiere para estar en el local son más de ocho horas diarias y con horarios rotativos.

El personal se va incorporando poco a poco según las ventas en cada almacén, quienes tienen la capacitación previa, necesaria para realizar sus actividades.

Al disminuir las ventas en el mes de Diciembre y según las necesidades de los locales, el número de personas también disminuye paulatinamente. En las secciones de navidad que se encuentran dentro de un Almacén de Hogar, también se reduce el espacio físico.

Después del inventario y cierre de los locales, el personal termino su contrato temporal. Los administradores y personal fijo pasan a colaborar en otras áreas de la empresa según las necesidades.

#### **2.2.6. Cultura Organizacional**

La empresa se preocupa de que sus colaboradores tengan muy claro sus principios y valores, los mismos que se presentan a continuación:

- **Entrega:** Dedicarse enteramente a la empresa como si fuera propia
- **Honestidad:** Ser y actuar con rectitud con el cliente y la empresa

- **Esfuerzo:** El gusto y convicción de trabajar fuertemente para el bien de nuestros clientes, accionistas y nosotros mismos.
- **Justicia:** Dar a cada uno lo que le corresponde. Tener presentes los derechos y deberes de los demás.
- **Interrelación:** Estar en contacto personal y continuamente con todos los colaboradores de la empresa a todo nivel.
- **Moralidad:** Cumplir con las normas éticas de compartimiento, tanto en lo personal como en lo laboral y dar un buen ejemplo con la propia vida.
- **Servicio:** Tener una actitud de servicio para lograr la satisfacción de nuestros clientes. (COMOHOGAR, Políticas y Procedimientos, 2008)

Sin embargo por la falta de una organización en los procesos se puede observar una insatisfacción laboral por parte de los colaboradores de la empresa, además de que saben que el trabajo es solamente temporal. Esto se puede evidenciar ya que hay un alto nivel de rotación en los Salones de Navidad.

### **3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

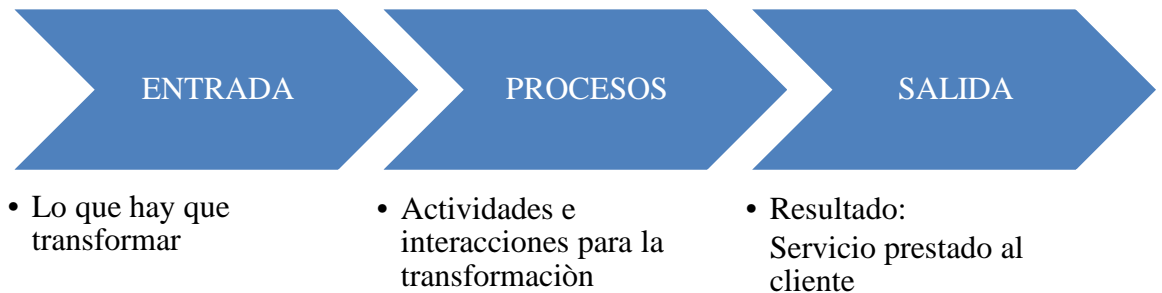
#### **3.1 PROCESOS**

Un proceso es un conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o al largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados. (CAMACHO, 2008).

La idea del proceso en general es:

- Algo se transforma
- La actividad se orienta a la obtención de un resultado final.
- Existe una secuencia temporal
- Cada actividad o fase de actividades va añadiendo valor al resultado final
- Alguien espera el producto o resultado del proceso de transformación

### GRAFICO 3 PROCESOS ACTUALES



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** (Blog, 2010)

El enfoque basado en procesos posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de éstas actividades y el mejoramiento de la competitividad. Las organizaciones tienen una misión y para cumplirla desarrollan varias actividades, se define un proceso como “un conjunto de actividades que recibe elementos o recursos de entrada y los transforman en salidas, es decir en resultados”. Adicionalmente existen varios procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro. (Herrera, 2010)

Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se puede decir que se cuenta con un enfoque basado en procesos. (ISO 9001, 2008)

Un enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral. (Campos, 2003)

En base a lo que se ha expresado anteriormente, se puede decir que lo que constituye un proceso es el conjunto de actividades que se realizan para elaborar un producto o prestar un servicio.

### 3.2 PASOS GENERALES DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Se han identificado varios pasos los cuales son los más necesarios para éste proceso, los cuales presentamos a continuación:

- Identificar todos los procesos de la organización especialmente los principales para el cumplimiento de la producción o los servicios, los cuales provienen del conjunto de actividades que garantizan los objetivos y la misión, tener en cuenta además los aspectos que permiten garantizar los requerimientos y expectativas de los clientes. Una vez identificados debe

valorarse el objetivo que persigue cada proceso, sus elementos de entrada y de donde provienen, los resultados y hacia quien van dirigidos; los recursos necesarios, especialmente los humanos con sus competencias, los materiales, equipos, herramientas, la seguridad y salud en el trabajo; así como la secuencia del mismo. (C.Valdès, 2010)

- Determinar las características de los procesos, la realización de un adecuado control que posibilite una comprensión correcta de estos, determinando sus fallas o errores y las posibles desviaciones que ocurran. Lo anterior sobre la base de un grupo de indicadores correctamente seleccionados y bajo un procedimiento definido previamente. (C.Valdès, 2010)

Los puntos anteriores no se realizan para tener conocimientos sin acción sino para, a través de un minucioso y bien enfocado análisis garantizar un mejoramiento de los procesos. El análisis debe basarse en un seguimiento sistemático que permita evitar o corregir las desviaciones que ocurran mediante una evaluación final de indicadores claves. Esto nos posibilita mejorar los procesos y el desempeño y los resultados generales de trabajo, sobre la base de los indicadores que hayamos determinado y realizado con la creatividad suficiente que permita hacer las variaciones convenientes, en los procesos, la eliminación de alguno(s) o la inclusión de otro(s). (C.Valdès, 2010)

### **3.2.1. Rediseño organizacional a través del enfoque basado en Procesos**

Se considera el rediseño de la organización una parte fundamental para de ésta manera ver los resultados esperados.

Constituye un aspecto esencial la eliminación de las actividades que no aporten, o sea, no agreguen valor al producto, al servicio o al proceso, las que sólo tienden a incrementar los costos, se pueden citar como ejemplos un grupo de cuestiones como: actividades innecesarias, ya sean por mal diseño del producto o por un deficiente procedimiento; controles inadecuados o fuera de lugar sin justificación alguna y que en múltiples ocasiones hasta los cargos que los realizan son innecesarios también; demoras originadas por varias razones como, falta de organización, indisciplinas, falta de materiales u otras; movimientos o traslados innecesarios ya sean de personas, materiales o documentos; actividades que se repiten sin razón alguna, las que deben ser eliminadas también; excesos de inventarios o de información; errores o deficiencias en el trabajo que originen la utilización de excesos de recursos ya sean humanos, materiales o financieros. (C.Valdès, 2010)



#### 4. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE PROCESOS

Una vez realizado el levantamiento de la información de los procesos que se desarrollan en “El Salón de Navidad el Bosque” se procede al análisis detallado de las actividades para determinar los cambios y mejoras utilizando la siguiente metodología:

1. **Diagnóstico y Mejoramiento de Procesos**, en el cual se incluyen:

*Inventarios de procesos actuales:* en los cuales se determinan los procesos y sub-procesos que ayudan a dirigir el negocio, los que son la razón de ser del mismo y los recursos utilizados para llevarlos a cabo.

- *Hojas de control de procesos:* las mismas que permiten establecer el funcionamiento de los sub-procesos de acuerdo a las actividades y optimizar los tiempos y distancias de los mismos.
- *Análisis de valor agregado:* ayuda a determinar las actividades que agregan o no valor al negocio o al cliente y las actividades que no agregan valor alguno, así como el porcentaje de participación en cada una de ellas.

- ***Análisis de satisfacción de clientes:*** permite conocer el desempeño de los productos y servicios ofrecidos por la compañía y así determinar las acciones correctivas para cumplir o superar las expectativas de los clientes.
- ***Definición de debilidades y oportunidades de mejora:*** por medio del análisis de las debilidades de la compañía, poder crear oportunidades de mejora para los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

## 2. **Rediseño de procesos**, en el mismo que se encuentran:

- ***Diagramas de flujo propuestos:*** representación gráfica de la secuencia de pasos que se realiza para obtener el resultado de cada proceso y sub-proceso.
- ***Análisis comparativo de valor agregado:*** indica las diferencias entre las actividades que agregan valor al negocio o al cliente antes y después del análisis realizado para el mejoramiento continuo de los procesos y sub-procesos; así como las actividades que pueden eliminarse la cuales no agregan valor alguno a la empresa.
- ***Identificación de indicadores de gestión:*** permite evaluar el desempeño y objetivos trazados y transformarlos en metas.
- ***Definición de procedimientos:*** consiste en elaborar varios pasos predefinidos para realizar una labor de manera eficaz.

3. **Definición de funciones y responsabilidades:** permite identificar los permisos que cada miembro de la organización tiene, los cuales revelan las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

#### 4.1 DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Como se ha mencionado anteriormente, es de vital importancia investigar paso a paso los procesos más relevantes que se llevan a cabo en el “Salón de Navidad El Bosque” para tener un panorama completo y así determinar propuestas de mejora.

##### 4.1.1 Inventarios de Procesos Actuales

El inventario de procesos actuales consiste en determinar cada proceso y sub-proceso que tiene injerencia en la dirección del negocio en sí, en las que conforman la razón de ser del mismo y en los recursos necesarios que se utilizan para llevar a cabo el proceso.

Se las clasifica en tres tipos de procesos:

- **Procesos Gubernamentales.-** son procesos que ayudan a dirigir la empresa.
- **Procesos Principales.-** los mismos que son la razón de ser del giro del negocio.
- **Procesos de Apoyo.-** se refieren a los recursos necesarios para llevar las actividades de la empresa.

Se ha procedido a identificar 9 procesos y 6 sub-procesos que desarrollan actualmente en el “Salón de Navidad El Bosque”, los mismos que se pueden observar en la gráfica que sigue a continuación:

**CUADRO No.2  
INVENTARIO DE PROCESOS**

<u>TIPO DE PROCESO</u>	<u>PROCESO</u>	<u>SUB-PROCESO</u>
1 <b>Procesos Gobernantes</b> <i>Los cuales ayudan a dirigir el negocio</i>	1.1. Planificaciòn	1.1.1 Planificaciòn Presupuestaria
2 <b>Procesos Principales</b> <i>Son la razòn de ser del giro del negocio</i>	2.1. Administraciòn de Inventarios	2.1.1 Inventarios Cìclicos
		2.1.2 Inventarios Anuales
	2.2. Màximos y Mìnimos	
	2.3. Gestìon de Pedidos	
	2.4. Discrepancias	
	2.5. Perchaje	
	2.6. Decoraciòn	
	2.7. Ventas	
3 <b>Procesos de Apoyo</b> <i>Son los recursos necesarios para llevar a cabo</i>	3.1. Gestìon de Recursos Humanos	3.1.1 Inducciòn al personal
		3.1.2 Evaluaciòn de desempeñu
		3.1.3 Capacitaciòn

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

#### 4.1.2 Hojas de Control de Procesos

Las Hojas de Control de Procesos permiten evaluar el funcionamiento de los sub-procesos a través de la identificación de las principales actividades, características y problemas encontrados. Además permite establecer tiempos y distancias con la finalidad de optimizar los mismos.

Para la elaboración de las hojas de control de procesos es necesario registrar cada actividad que se encuentra dentro de un proceso o sub-proceso, identificar a qué tipo de operación se refiere, y cuantificarla en tiempo con sus respectivas observaciones.

##### 4.1.2.1 Simbología para la elaboración de las Hojas de Control de Procesos

#### SIMBOLOGIA

#### SIGNIFICADO



*Rectángulo:* se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier clase de actividad.



*Movimiento:* Flecha ancha se utiliza para indicar el movimiento que se está realizando para dicha actividad.



*Círculo grande:* Se utiliza para indicar que el flujo del procesos se ha detenido, de tal manera que pueda evaluarse la calidad de la actividad.



*Rectángulo obtuso:* se utiliza cuando una actividad debe esperar, antes de que se realice la siguiente actividad programada.



*Triángulo:* se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado. (Harrington, 1993)

#### 4.1.2.2 Contenido de las Hojas de Control de Procesos.

Dentro de las Hojas de Control de Procesos se encuentran los siguientes puntos a tomar en cuenta:

- Número de la actividad.- se enumeran todas las actividades que se encuentran dentro de los procesos o sub-procesos.
- Actividad.- se detalla cada actividad de la forma más específica y entendible de cada proceso y sub-proceso.
- Documento.- se indica si se necesita algún documento para la actividad que se está describiendo.

- Responsable.- se coloca el nombre del cargo de la persona responsable de dicha actividad.
- Simbología.- de acuerdo a lo que signifique cada actividad detallada, se coloca un punto según el símbolo al que corresponda.
- Tiempo de ciclo.- éste tiempo es colocado en minutos y es el total del tiempo efectivo más el tiempo muerto.
- Tiempo efectivo.- corresponde al tiempo que se tarde en realizar una actividad sin tiempos de demora.
- Tiempo muerto.- se refiere al tiempo en que no se produce nada, es decir que no tiene ninguna injerencia la labor que se está realizando para la actividad descrita.
- Problemas.- en este punto se indican los problemas ocasionados en el transcurso de la actividad y que hacen lento el proceso.
- Distancia.- la distancia se mide en metros, de cuánto a cuánto tiene que trasladarse de una actividad a otra.

#### 4.1.2.3 Uso de las Hojas de Control de Procesos

Las Hojas de Control de Procesos se utilizan específicamente para identificar cuántas actividades existen dentro de un proceso o sub-proceso, si las mismas están siendo manejadas por el personal

adecuado, así como los tiempos que se toman en realizar cada una de las actividades. De tal manera que se puedan observar fácilmente los tiempos muertos o duplicidad de actividades para corregirlas, suplirlas o mejorarlas.

En este caso de estudio, en el “Salón de Navidad El Bosque” se pudieron identificar 9 procesos que constituyen la parte medular y sobre las cuales se centra la gestión de la organización y 12 subprocesos críticos, complementarios y de apoyo; cada uno de ellos con sus respectivas actividades, responsables, tiempos muertos y observaciones, según se puede visualizar detalladamente en el ANEXO No.1.

A continuación se presenta el cuadro resumen de las hojas de control de procesos encontrados:



### CUADRO No.3

#### RESUMEN HOJAS DE CONTROL DE PROCESOS

RESUMEN DE LAS HOJAS DE CONTROL DE PROCESOS						
NO.	PROCESO / SUB-PROCESOS	RESPONSABLE	TIEMPOS			PROBLEMAS
			TCICLO	EFFECTIVO	TMUERTO	
			TC	TE	TM	
MINUTOS						
1	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	ADMINISTRADOR	798.3 100%	353.05 44%	445.25 56%	EL TIEMPO MUERTO QUE ES EN SU MAYORÍA SE DEBE A QUE EL ADMINISTRADOR REALIZA ESTA LABOR EN HORARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
2	INVENTARIOS CÍCLICOS	ADMINISTRADOR	2745.3 100%	309.3 11%	2436 89%	LA ESPERA DE RESPUESTA DEL INVENTARIO DE LOS OTROS LOCALES, HACE QUE EL PROCESO SEA DEMOROSO EN SU MAYORÍA.
3	INVENTARIOS ANUALES	ADMINISTRADOR	1565 100%	1342 86%	223 14%	EXISTE TIEMPOS MUERTOS CUANDO LOS EQUIPOS DE TOMA DE INVENTARIO PRESENTAN FALLAS AL MOMENTO DE REALIZAR EL TRABAJO
4	MÁXIMOS Y MÍNIMOS	ADMINISTRADOR	292 100%	200 68%	92 32%	ESTA LABOR SE REALIZA EN HORARIO DE ATENCIÓN A CLIENTES, POR LO QUE HA Y UNA GRAN CANTIDAD DE TIEMPOS MUERTOS
5	GESTIÓN DE PEDIDOS	SUB-ADMINISTRADOR	530.98 100%	409.48 77%	121.5 23%	AL REALIZAR EL CONTEO DE LOS ÍTEMS RECIBIDOS, EXISTE UNA VARIEDAD DE ERRORES YA QUE LOS VENDEDORES SOLAMENTE INGRESAN LA CANTIDAD QUE DICE EL CARTÓN SIN VERIFICAR FÍSICAMENTE
6	DISCREPANCIAS	SUB-ADMINISTRADOR	1815.15 100%	1743.15 96%	72 4%	LAS DISCREPANCIAS SE LO REALIZAN EN HORARIO DE ATENCIÓN A CLIENTES POR LO QUE EL PROCESO TIENE DEMORAS.
7	PERCHAJE	VENDEDORES	814.6 100%	285.6 35%	529 65%	EL PERCHAJE SE LO REALIZA EN HORARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y NO EXISTE SUPERVISIÓN CONTÍNUA POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES POR LO QUE LUEGO DE TERMINADA LA TAREA, EL VENDEDOR TIENE QUE CORREGIR SU TRABAJO
8	DECORACIÓN	VENDEDORES	1262 100%	429 34%	833 66%	EL PROCESO DE DECORADO SE LO REALIZA EN HORARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SIN LA SUPERVISIÓN ADECUADA POR LO QUE HA Y DEMORAS CONTINUAS
9	VENTAS Y FACTURACIÓN	VENDEDORES	22.97 100%	10.87 47%	12.1 53%	EXISTEN ARTÍCULOS QUE NO TIENEN LOS CÓDIGOS PARA FACTURARLOS. ADICIONALMENTE LA ESPERA SE DA AL ESPERAR QUE LOS CLIENTES ENTREGUEN LAS TARJETAS PARA EL PAGO RESPECTIVO.
10	INDUCCIÓN AL PERSONAL	ADMINISTRADOR	900 100%	590 66%	310 34%	EL TIEMPO EN ELQUE SE PREPARA LA INDUCCIÓN SE LO REALIZA EN EL HORARIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
11	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	ADMINISTRADOR	420.48 100%	140.48 33%	280 67%	LA EVALUACIÓN REALIZADA A CADA VENDEDOR SE LO REALIZA EN HORARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, POR LO QUE EXISTEN MUCHAS DISTRACCIONES EN EL PROCESO
12	CAPACITACIÓN	ADMINISTRADOR	560 100%	230 41%	330 59%	EL PREPARAR LA CAPACITACIÓN Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LA MISMA, SE REALIZA EN HORARIO DE ATENCIÓN A CLIENTES

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

### **4.1.3 Análisis de Valor Agregado**

El Análisis de Valor Agregado permite identificar las actividades que agregan valor al negocio o al cliente y las actividades que no agregan valor alguno, así como el porcentaje de participación de cada una de ellas, para de ésta manera determinar las mejoras necesarias.

La evaluación del valor agregado (EVA) es un principio esencial en el proceso de modernización. La técnica es simple, directa y muy efectiva.

#### **4.1.3.1 Actividades que agregan valor**

Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado de la empresa o VAE). (Harrington, 1993)

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo

EVA es perfeccionar las actividades VAE (valor agregado de la empresa) y mermar o eliminar las actividades sin valor agregado. La organización debe asegurarse de cada actividad dentro del proceso de la empresa contribuya con un valor real a la totalidad del proceso. (Harrington, 1993)

El valor se define desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la empresa. Las actividades que deben realizarse para satisfacer las exigencias del cliente se consideran VAR (valor agregado real). Las que no favorecen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicio, o de la empresa, se consideran como actividades sin valor agregado (SVA). (Harrington, 1993)

#### 4.1.3.2 Actividades que no agregan valor

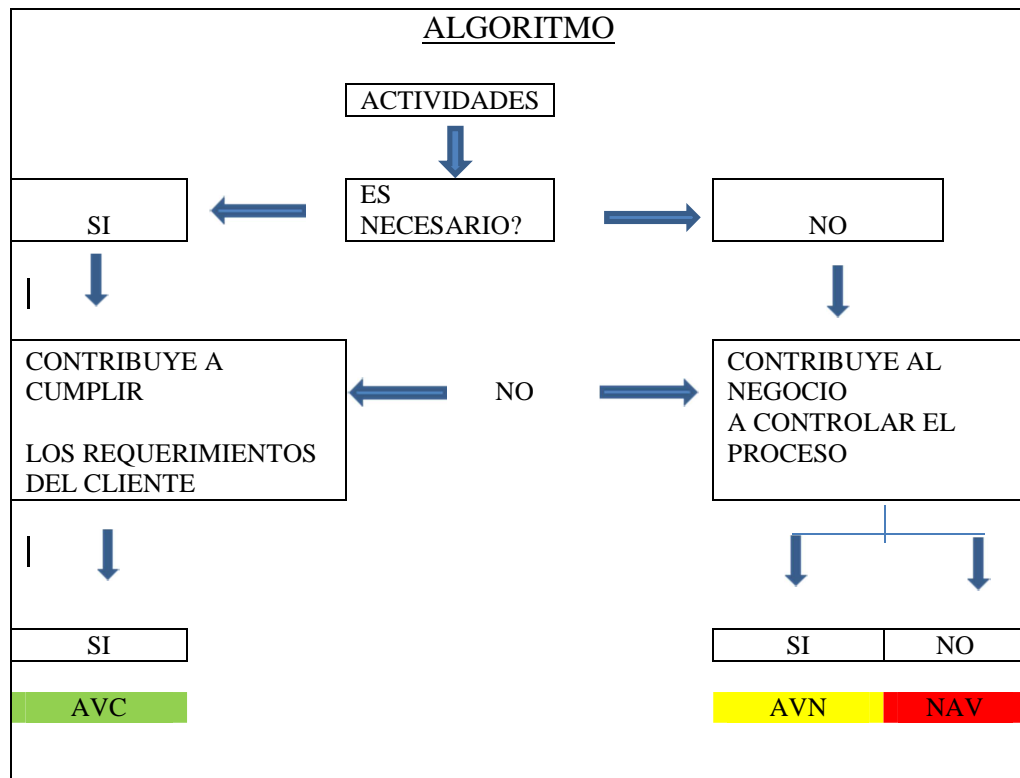
Existen dos tipos de SVA (actividades sin valor agregado):

- “Aquellas actividades que existen porque el proceso se ha diseñado indebidamente o porque no funciona como se ha planeado. Estas

abarcen, movimiento, esperas, preparación de la actividad, almacenamiento y repetición del trabajo”. (Harrington, 1993)

- “Actividades no requeridas por el cliente o el proceso y que podrían eliminarse sin afectar el output para el cliente”. (Harrington, 1993)

#### **GRAFICO No.4** **ALGORITMO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

El contenido utilizado para realizar el Análisis del Valor Agregado es el siguiente:

**Encabezado:**

- *Introducción.-* se explica de manera breve para que fue creado el proceso o sub-proceso.
- *Proceso.-* es el nombre del proceso o sub-proceso analizado con anterioridad.
- *Cliente proceso.-* se refiere al nombre del departamento que se ve afectado directamente el proceso o sub-proceso.
- *Resultado del proceso.-* en donde se indica el objetivo para lo cual fue creado el proceso o sub-proceso.
- *Requisitos.-* es una circunstancia o una condición para que se cumpla el proceso o sub-proceso.

**Detalle:**

- *Número.-* es el número de actividades de cada proceso o sub-proceso.
- *Actividad.-* se detallan las actividades que se encuentran en cada proceso o sub-proceso.
- *AVC (cliente).-* se pintan de color verde las actividades que agregan valor al cliente.
- *AVN (negocio).-* se pintan de color amarillo las actividades que agregan valor al negocio.
- *NAV (sin valor).-* se pintan de color rojo las actividades que no agregan ningún valor al cliente ni al negocio.
- *Total.-* se refiere al total de las actividades realizadas de acuerdo al valor agregado: cliente, negocio o sin valor en porcentajes.

En el estudio realizado para el “Salòn de Navidad El Bosque” se puede observar claramente las actividades que agregan o no valor a los clientes o empresa y las actividades que no agregan valor según el ANEXO No.2.

A continuación se puede ver el resumen del análisis de valor agregado:

**CUADRO No.4**  
**RESUMEN DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO					
No.	Nombre	Antes			Observaciones
	Proceso/Sub-proceso	AVC	AVN	NAV	
1	Planificación Presupuestaria	60%	40%		Análisis de ventas diarias, Estrategias de ventas y crecimiento para la temporada
2	Inventario Cíclico	28%	44%	28%	Cada vendedor es el encargado de realizar el inventario cíclico de acuerdo al área asignada
3	Inventarios Anuales	42%	46%	12%	Los equipos utilizados para el Inventario son enviados al local sin una preparación adecuada. No existen instrucciones previas sobre la toma de inventario
4	Máximos y Mínimos	40%	40%	20%	La solicitud de máximos y mínimos se lo realiza dependiendo del día de despacho sin previa notificación
5	Gestión de Pedidos	40%	50%	10%	La recepción de mercadería se lo realiza con una guía general de la ubicación de la misma y sin horarios establecidos
6	Discrepancias	22%	72%	6%	Se espera la corrección de la discrepancia hasta un día antes de la recepción del próximo despacho
7	Perchaje	22%	78%		La labor diaria de perchaje se lo realiza independientemente de la supervisión o no y en horario de atención al cliente
8	Decoración	33%	67%		Las áreas decoradas son realizadas diariamente de acuerdo al movimiento que han tenido las mismas y se lo realiza en horario de atención al cliente
9	Ventas/Facturación	33%	56%	11%	De acuerdo a la temporada se atiende en una hasta en cuatro cajas para evitar aglomeraciones
10	Inducción al Personal	75%	25%		La inducción se lo trata de realizar en el montaje del almacén.
11	Evaluación de Desempeño	50%	50%		Se lo realiza una vez cada mes y se da a conocer el resultado con cada vendedor
12	Capacitación	40%	60%		Las capacitaciones son realizadas de acuerdo a las necesidades del local y sin fechas establecidas

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

#### **4.1.4 Análisis de Satisfacción de Clientes**

El Análisis de Satisfacción al Cliente permite conocer el desempeño descubierto por el cliente, de los productos y servicios ofrecidos por parte de la compañía. Adicionalmente la recopilación de la información recibida y el análisis de la misma, indica la manera de mejorar el desempeño de la organización, aplicando acciones correctivas para proporcionar los productos o servicios que cumplan las expectativas de los clientes o que las superen.

Los estudios de satisfacción al cliente son cada día más frecuentes en el mercado actual. Satisfacer al cliente, implica conocer que es lo que éste necesita y cuáles son sus requisitos. Las mejores implantaciones de Sistemas de Gestión de Calidad son capaces no solo de satisfacer al cliente, sino aún más, de superar sus expectativas.

La competencia obliga a las empresas a brindar y mostrar a sus consumidores los valores agregados a su marca y productos. Para conocer los requerimientos de los usuarios hay que ponerse en contacto con ellos, conocer sus habilidades y percepciones.

Se ha escogido el método de muestreo aleatorio sistemático, de una lista aproximada de 12.500 clientes como promedio de los tres últimos años que realizan sus compras cada año en el “Salón de Navidad El Bosque”. De los cuales se obtuvo una muestra de 60 clientes a quienes se les realizará la encuesta de satisfacción.

#### 4.1.4.1 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, se debe conocer “N” es decir el número total de clientes a quienes realizar la encuesta, para lo cual es necesario realizar la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas (Castellanos, 2009)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

\*N = Total de la población (para este caso 12.500)

\*Z<sub>α</sub> = 1.96 al cuadrado (la seguridad es del 95%)

\*p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

\* q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

\* d = precisión (en ésta investigación se utilizará un 5%)



$$n = \frac{12500 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (15000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

El resultado de la muestra según la fórmula indicada, dio como resultado 60 clientes para encuestarlos. De los cuales se procede a realizar otra fórmula para determinar a qué clientes llamarlos según la lista.

#### 4.1.4.2 Muestreo Aleatorio Sistemático

Se ha escogido el método de muestreo aleatorio sistemático, de una lista aproximada de 12.500 clientes como promedio de los tres últimos años que realizan sus compras en el “Salón de Navidad El Bosque”. De los cuales se obtuvo una muestra de 60 clientes a quienes se les realizará la encuesta de satisfacción.

El muestreo aleatorio sistemático consiste en elegir a un cliente al azar y a partir de él, a intervalos constantes, se eligen los demás hasta completar la muestra: (WIKIPEDIA, MUESTREO, 2001)

**CUADRO No.5**  
**MUESTREO ALEATORIO SISTEMÁTICO**

12500 Clientes		208 Promedio del total de clientes para el número escogido				
60 Muestreo						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	33	2116	4200	6283	8366	10450
<b>2</b>	241	2325	4408	6491	8575	10658
<b>3</b>	450	2533	4616	6700	8783	10866
<b>4</b>	658	2741	4825	6908	8991	11075
<b>5</b>	866	2950	5033	7116	9200	11283
<b>6</b>	1075	3158	5241	7325	9408	11491
<b>7</b>	1283	3366	5450	7533	9616	11700
<b>8</b>	1491	3575	5658	7741	9825	11908
<b>9</b>	1700	3783	5866	7950	10033	12116
<b>10</b>	1908	3991	6075	8158	10241	12325

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

#### 4.1.4.2 Encuesta

Las encuestas permiten averiguar datos que son necesarios en las diversas etapas de la compañía de divulgación. A lo largo de ella, la dirección tiene que aportar decisiones y para ello tiene que conocer debidamente las diversas circunstancias referidas al público que es objeto de la campaña, conocimiento que es dado por las encuestas.

(OMPI, 1967)

Para el caso de estudio se ha procedido a realizar 10 preguntas claras para medir la satisfacción del cliente después de haber realizado alguna compra en el local, las mismas que se detallan a continuación:

<p style="text-align: center;"><b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DEL</b> <b>“SALÓN DE NAVIDAD EL BOSQUE”</b></p>
---

**1. Califique la calidad general de nuestros productos.**

- ☒ Excelente  
☐ Muy bueno  
☐ Bueno

**2. Califique la calidad general de nuestros servicios.**

- ☐ Excelente  
☐ Muy bueno  
☐ Bueno

**3. Califique la calidad de nuestros productos en comparación con el precio.**

- ☐ Excelente  
☐ Muy bueno  
☐ Bueno

**4. ¿Qué tan eficientemente respondemos al momento de realizar la facturación?**

- ☐ Excelente  
☐ Muy bueno  
☐ Bueno

**5. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante de ventas?**

- 
- ☐ Excelente
  - ☐ Muy bueno
  - ☐ Bueno

---

**6. ¿ La agilidad con la que responden los Administradores del local es?**

- ☐ Excelente
  - ☐ Muy bueno
  - ☐ Bueno
- 

---

**7. ¿Nuestro desempeño en comparación con años anteriores es?**

- ☐ Excelente
  - ☐ Muy Bueno
  - ☐ Bueno
- 

---

**8. ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitarnos en el futuro?**

- ☐ Excelente
  - ☐ Muy bueno
  - ☐ Bueno
- 

---

**9. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?**

- ☐ Excelente
  - ☐ Muy bueno
  - ☐ Bueno
- 

---

**10. ¿Por qué medio se enteró de la afiliación a nuestra empresa?**

- ☐ Referencias
  - ☐ Presente un Socio (Promoción Empresa)
  - ☐ Noticias en medios
-

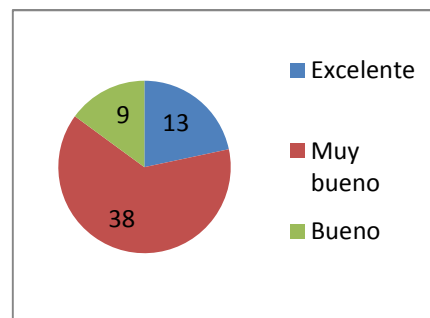
### 3.5.3.1 Resultados Obtenidos en la Encuesta

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la Encuesta a clientes del “Salòn de Navidad El Bosque” con su respectiva Interpretación:

#### RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE “SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

##### 1. Califique la calidad general de nuestros productos.

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	13	22%
Muy bueno	38	63%
Bueno	9	15%
Total:	60	100%



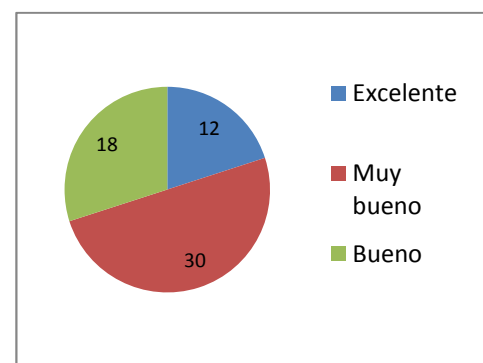
**Interpretación:** en éste grupo de variables se evidencia la buena calidad de los artículos que se venden en el Local, sin embargo existen algunas quejas respecto a productos que se distribuyen como bombillos, los mismos que llegan rotos o con el colgante despegado, así como las luces que en su mayoría se dañan al poco tiempo de adquirirlas.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE**

**“SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**2. Califique la calidad general de nuestros servicios.**

<b>Descripción</b>	<b>Q. clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	12	20%
Muy bueno	30	50%
Bueno	18	30%
Total:	60	100%



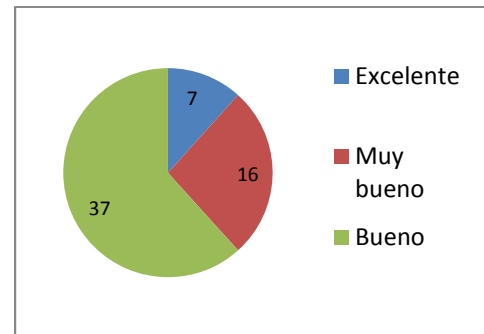
**Interpretación:** El nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados por el “Salòn de Navidad El Bosque” fue acogido positivamente, a pesar del restante grupo de clientes que no se encuentran muy satisfechos ya que no todos los artículos se encuentran en las perchas y no existe suficiente personal en el piso para atender a los clientes, especialmente en la temporada alta.

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE

### “SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

#### 3. Califique la calidad de nuestros productos en comparación con el precio.

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	7	11%
Muy bueno	16	27%
Bueno	37	62%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



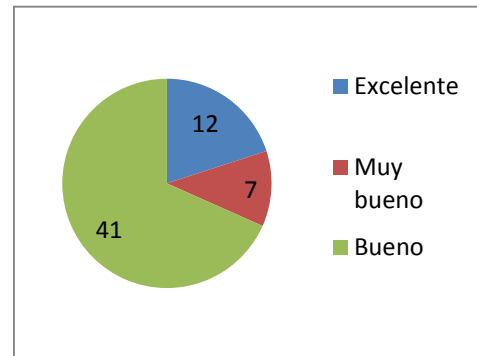
**Interpretación:** A pesar de que los clientes saben que la calidad de los productos que ofrece el “Salón de Navidad El Bosque” es muy buena a excelente, existe un gran porcentaje de clientes que opinan que los precios de los artículos son demasiado altos, esto se debe a que en los últimos años, la empresa ha tenido que pagar más impuestos por aranceles y nuevas políticas del País, por lo que se han visto obligados a subir los precios de venta al público.

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE

### “SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

#### 4. ¿Qué tan eficientemente respondemos al momento de realizar la facturación?

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	12	20%
Muy bueno	7	12%
Bueno	41	68%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



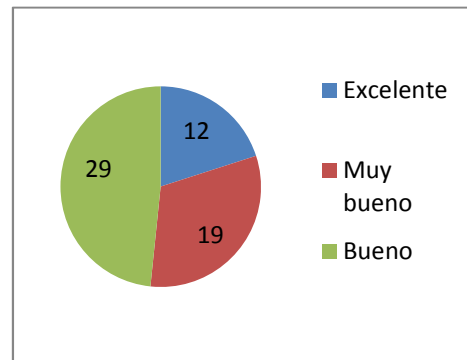
**Interpretación:** es evidente en éste punto que los clientes se sienten insatisfechos al momento de realizar el pago en las cajas, ya que no hay suficiente personal para realizar el cobro en las cajas, además que existen solamente cuatro puntos de cobro y en temporada alta la afluencia de clientes en el Local es sumamente fuerte. Adicionalmente se tiene que mencionar que el sistema de cobro que existe actualmente es obsoleto.



**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE**  
**“SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**5. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante de ventas?**

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	12	20%
Muy bueno	19	32%
Bueno	29	48%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



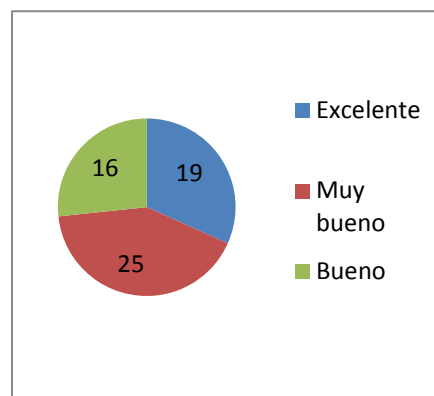
**Interpretación:** Las quejas de los clientes siguen en aumento, lo cual se puede evidenciar en este punto. Los clientes consideran que al momento de realizar el pago de sus artículos, los cajeros se demoran más de quince minutos en promedio por cada cliente, esto se debe a que el personal que se contrata para trabajar en el local es solamente de temporada y los únicos requisitos que tiene que cumplir es que sean mayores a 18 años y menos a 28 años y en su mayoría son personas que no tienen ninguna experiencia en el área de cajas. Adicionalmente cuentan con muy poco tiempo para la inducción y capacitación en el local.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE**

**“SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**6. ¿La agilidad con la que responden los Administradores del local es?**

<b>Descripción</b>	<b>Q. clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	19	32%
Muy bueno	25	42%
Bueno	16	26%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



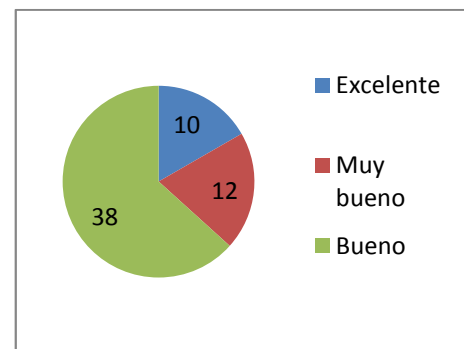
**Interpretación:** Los clientes en su mayoría sienten que los Administradores del local realizan su labor con rapidez, sin embargo una parte indica que se debería mejorar la respuesta de éstos. Esta causa se da ya que cada temporada existe un Sub-Administrador nuevo y en el transcurso de la temporada va aprendiendo sus labores diarias, por lo que acaba de aprender ya cuando la temporada navideña se termina.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE**

**“SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**7. ¿Nuestro desempeño en comparación con años anteriores es?**

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	10	17%
Muy bueno	12	20%
Bueno	38	63%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



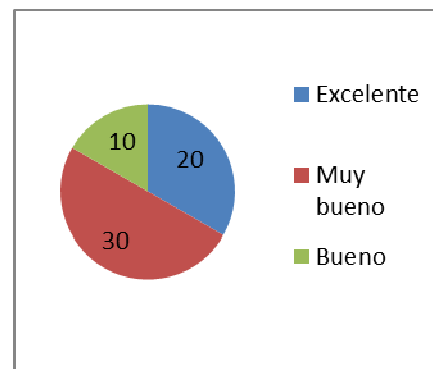
**Interpretación:** los clientes que visitan “El Salón de Navidad El Bosque” se sienten cómodos al visitar las instalaciones, sin embargo sienten que el desempeño en cuanto a la atención no ha variado mucho en el transcurso de los años, esto se debe a que el personal en su mayoría es nuevo, sin experiencia en los sistemas que maneja el local en general.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE**

**“SATISFACCIÓN AL CLIENTE”**

**8. ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitarnos en el futuro?**

<b>Descripción</b>	<b>Q. clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	20	33%
Muy bueno	30	50%
Bueno	10	17%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



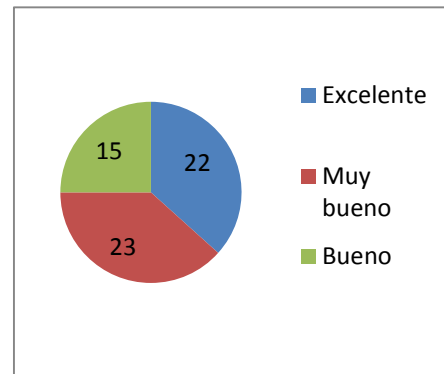
**Interpretación:** A pesar de que los resultados anteriores no son muy favorables, existe una alta probabilidad de que los clientes vuelvan a visitar el “Salón de Navidad El Bosque”, èsto se debe a que en relación a la competencia, el local cuenta con una amplia gama de colores, variedad de artículos, así como la intensidad de los mismos, lo cual no puede encontrar en la competencia.

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE

### “SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

#### 9. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Excelente	22	20%
Muy bueno	23	38%
Bueno	15	42%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



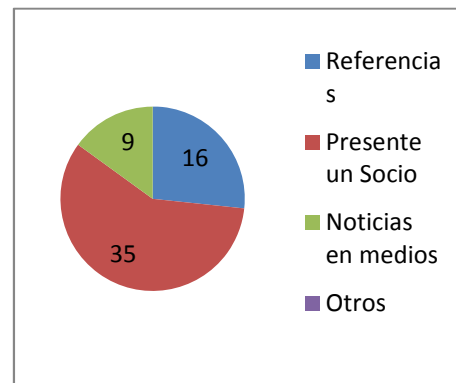
**Interpretación:** Existe una gran posibilidad de que los clientes que ya realizaron una compra en el Local, recomienden a sus parientes, compañeros, amigos etc. Esto se debe a que la mercadería que se vende es exclusiva y no se la puede encontrar en la competencia, adicionalmente cada año se cambia de colección por lo que será muy difícil encontrar las mismas cosas de un año a otro. Los clientes que calificaron como bueno, indicaron que es porque quieren solamente ellos tener la exclusividad en sus hogares.

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE

### “SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

#### 10. ¿Por qué medio se enteró de la afiliación a nuestra empresa?

Descripción	Q. clientes	Porcentaje
Referencias	16	27%
Presente un Socio	35	58%
Noticias en medios	9	15%
Otros		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La respuesta de los clientes ante éste punto en su mayoría se refirieron a la estrategia de afiliación que tiene la compañía, denominada Presente un Socio, ya que si el socio que presenta es aceptado y cumple con las condiciones requeridas, existe un bono para los dos socios, es decir al socio que presenta y al socio que es presentado.

En el cuadro No. 6 se encuentra el resumen de la encuesta realizada:

### CUADRO No.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ANÀLISIS FINAL ENCUESTA				
Pregunta	Resultados			Observaciones
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	
1 Califique la calidad general de nuestros productos	22%	63%	15%	Poner mayor énfasis en artículos que se compran a los proveedores: bombillos, luces, colgantes, etc., así como mejorar el empaque de los mismos
2 Califique la calidad general de nuestros servicios	20%	50%	30%	Mayor control en el área de perchaje, para que exista suficiente stock de mercadería. Colocar más personal en la temporada Alta del local y revisar constantemente los horarios de vendedores.
3 Califique la calidad de nuestros productos en comparación con el precio	11%	50%	62%	Analizar los factores de precios de la mercadería que paga más impuestos, a fin de regularizar precios. Adquirir mercadería a proveedores en cantidades menores de elaboración por productos para que el costo disminuya
4 ¿Qué tan eficientemente respondemos al momento de realizar la facturación?	20%	12%	68%	Realizar cambios en el sistema antiguo para dar un mejor servicio. Contratar a personal solamente para el área de cajas, para atender a los clientes con mayor rapidez y dar la inducción y capacitación con un mes de anticipación a la apertura del local.
5 ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante de ventas?	20%	32%	48%	Realizar inducción y capacitación con un mes de anticipación a la apertura del local, en las áreas de decoración, perchaje, asesoramiento en ventas.
6 ¿La agilidad con la que responden los Administradores del local es?	32%	42%	26%	Contratar con anticipación al Sub-Administrador para poderle dar inducción y capacitación durante 2 meses antes de que la temporada comience.
7 ¿Nuestro desempeño en comparación con años anteriores es?	17%	20%	63%	Realizar la contratación del personal de Navidad de acuerdo a las competencias y habilidades que se necesiten. Y realizar la inducción y capacitación adecuadas y a tiempo.
8 ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitarnos en el futuro?	33%	50%	17%	Aumentar variedad de artículos que no tiene el Salón de Navidad, como por ejemplo adornos navideños para el comedor, sala, baños etc. Planificar con un mes de anticipación por parte de los Administradores, estrategias en ventas para ganar nuevos clientes y la fidelidad de los mismos.
9 ¿Cuáles son las probabilidades de que se nos recomiende con otras personas?	20%	38%	42%	Imponer con mayor fuerza la marca del Salón de Navidad (JOE) a fin de que los clientes sepan que es una marca exclusiva y que no existe en la competencia.
	<b>Referencias</b>	<b>P.Socio</b>	<b>Medios</b>	
10 ¿Por qué medio realizó la afiliación a nuestra empresa?	27%	58%	15%	Es importante seguir con la iniciativa y darle mayor énfasis a la Compañía de la promoción Presente un Socio, para ganar mayor número de clientes.

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

#### **4.1.5 Definición de Debilidades y Oportunidades de Mejora**

Para diseñar un proyecto de mejora continua y determinar las estrategias de reorientación es indispensable analizar las debilidades en las que incurre una compañía para de ésta manera poder crear oportunidades de mejora en los productos y servicios que ofrece a los clientes.

##### **4.1.5.1 Debilidades**

Las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes de la empresa y que constituyen una barrera para lograr la buena marcha de la organización. Se puede clasificar en: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.



#### 4.1.5.2 Oportunidades de Mejora

Una de las fuentes más potentes de mejoramiento para una empresa se encuentra en la obtención de una eficiencia operacional superior, es decir, elevar los niveles de eficiencia, productividad y calidad y con ellos optimizar el uso de los costos y ampliar los niveles de producción para obtener costos unitarios más bajos. (C.Mejía, 2001)

Este es un trabajo constante, no solamente se trata de controlar los costos; se requiere disciplina, el uso de procedimientos de medición y evaluación de la gestión, los costos y la rentabilidad, para inspeccionar las áreas de la organización y determinar en cuáles de ellas existen oportunidades de mejoramiento con el logro de altos niveles de eficiencia operacional.

#### 4.1.5.3 Metodología de las Debilidades y Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora han sido identificadas en base a las siguientes fuentes:

- Hojas de control de procesos: actividades, tiempos y problemas
- Análisis de Valor Agregado: actividades que agregan valor al negocio o al cliente y las actividades que no agregan valor
- Análisis de Satisfacción al Cliente: desempeño de los productos y servicios ofrecidos.

De acuerdo al levantamiento y análisis de los procesos actuales de “El Salón de Navidad El Bosque” junto con los procesos y sub-procesos, las actividades, el análisis del valor agregado y la encuesta realizada a los clientes, se han podido determinar las debilidades actuales del local y las oportunidades de mejora que se pueden aplicar para obtener una mejor productividad y desarrollo de los procesos.

La estructura utilizada para cada proceso y sub-proceso es la siguiente:

- *No.* se enumera cada debilidad que se encuentra en el proceso analizado.
- *Debilidades:* se detalla cada una de las debilidades encontradas en el proceso.

- *Oportunidades:* se especifican las oportunidades que se encuentran de acuerdo a cada debilidad, las que sean necesarias.
- *Responsable:* se coloca la jefatura a quién le pertenece realizar el control de tales oportunidades, para de ésta manera poderlas llevar a cabo.

En el ANEXO No.3 se detallan las debilidades y oportunidades de mejora por cada proceso y sub-proceso.

## 4.2 REDISEÑO DE PROCESOS

Después de analizar detenidamente las actividades de un proceso, se puedan eliminar las actividades que no aportan valor, para solamente contar con las que sí lo hacen, aunque también se debe analizar si éstas tienen un nivel complejo de realización, si fuera el caso se podría agrupar algunas o combinarlas mutuamente.

Dentro del rediseño de procesos, el primer paso fundamental a llevarse a cabo son los Diagramas de Flujo propuesto:

#### **4.2.1 Diagramas de Flujo propuestos**


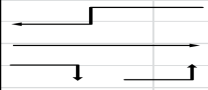






El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

Los Diagramas de Flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

##### **4.2.1.1 Simbología de los Diagramas de Flujo**

Los símbolos que se encuentran a continuación son una lista completa para realizar un diagrama de flujo.

## CUADRO No.7 SIMBOLOGÍA DIAGRAMAS DE FLUJO

<b>ENTIDAD EXTERNA</b>				
		<b>Símbolo utilizado para representar a la Entidad Externa.</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Si se encuentra al lado izquierdo de un documento es proveedora de insumos;</li> <li>&gt; Si se encuentra al lado derecho de un documento es cliente o beneficiaria de un producto del proceso.</li> </ul>		
<b>DIRECCIÓN DEL PROCESO</b>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Líneas rectas horizontales o verticales con una flecha en la punta</li> <li>&gt; Indica la secuencia de ejecución de las operaciones las entradas y los resultados</li> </ul>		
<b>DOCUMENTOS/ ENTRADA /SALIDA</b>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rectángulo con base ondulada</li> <li>&gt; Entradas (insumos) o Salidas (resultados)</li> <li>&gt; Documentos, formularios, materiales o productos que se utilizan o generan en una actividad</li> </ul>		
		Forma utilizada en los diagramas de flujo para identificar:		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumo, cuando se encuentra al lado izquierdo de una actividad; y</li> <li>• Producto o resultado, si se encuentra al lado derecho de una actividad.</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES</b>				
		Rectángulo dividido en dos segmentos:		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El primer segmento contiene una Descripción corta de la actividad</li> <li>&gt; El segundo segmento contiene el nombre del cargo del responsable de ejecutar la actividad</li> </ul>		
<b>DECISIÓN</b>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rombo que contiene una condición redactada como pregunta</li> <li>&gt; Acciones para decidir entre dos alternativas del flujo de operaciones</li> <li>&gt; Una decisión siempre esta precedida de una actividad</li> </ul>		
<b>CONECTOR</b>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Círculo con una letra mayúscula en el medio</li> <li>&gt; Conecta diferentes partes de un diagrama y pueden graficarse en varias hojas</li> </ul>		
<b>REFERENCIA / PROCESO</b>				
		Se utiliza para:		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identificar a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso</li> </ul>		
<b>INICIO / FIN</b>				
		Se utiliza para:		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Iniciar y finalizar un proceso, escribiendo "INICIO" o "FIN"</li> </ul>		

**Fuente:** Freddy Arévalo

Para el presente estudio, se procede a elaborar los Diagramas de Flujo propuestos para las actividades que se realizan en el “Salòn de

Navidad El Bosque”, eliminando las actividades que son repetitivas, incluyendo nuevas actividades o intercalando las mismas, para que de ésta manera el trabajo resulta más productivo.

El detalle de cada proceso se encuentra en el ANEXO No.4.

#### **4.2.2 Análisis Comparativo de Valor Agregado**

El análisis comparativo de Valor Agregado permite diferenciar entre las actividades que anteriormente se establecían como valor agregado al negocio o al cliente y reclasificarlas de acuerdo a las mejoras establecidas en cada proceso y sub-proceso, así como eliminar las actividades que no agregan valor al cliente ni al negocio.

Después de realizar las investigaciones correspondientes en base al Valor Agregado que mantiene el “Salón de Navidad El Bosque”, se han encontrado varios procedimientos que se pueden mejorar, así como eliminarlos en el caso de no ser necesarios. Para esto se elaboró un cuadro en donde se explican las mejoras en cada proceso y sub-procesos analizados en el cual constan los siguientes pasos:

**Encabezado:**

- *Introducción.-* se explica de manera breve para que fue creado el proceso o sub-proceso.
- *Proceso.-* es el nombre del proceso o sub-proceso analizado con anterioridad.
- *Cliente proceso.-* se refiere al nombre del departamento que se ve afectado directamente el proceso o sub-proceso.
- *Resultado del proceso.-* en donde se indica el objetivo para lo cual fue creado el proceso o sub-proceso.
- *Requisitos.-* es una circunstancia o una condición para que se cumpla el proceso o sub-proceso.

**Detalle:**

- *Nombre.-* se escribe el nombre del proceso o sub-proceso analizados anteriormente
- *Antes.-* se indica el porcentaje de actividades encontradas en el estudio anterior del Análisis de Valor Agregado
  - *AVC (cliente).-* se pintan de color verde las actividades que agregan valor al cliente.
  - *AVN (negocio).-* se pintan de color amarillo las actividades que agregan valor al negocio.
  - *NAV (sin valor).-* se pintan de color rojo las actividades que no agregan ningún valor al cliente ni al negocio.

- *Después.*- se indica el porcentaje de actividades encontradas en el estudio realizado de acuerdo a los Diagramas de Flujo propuestos.
  - *AVC (cliente).*- se pintan de color verde las actividades que agregan valor al cliente.
  - *AVN (negocio).*- se pintan de color amarillo las actividades que agregan valor al negocio.
  - *NAV (sin valor).*- se pintan de color rojo las actividades que no agregan ningún valor al cliente ni al negocio
- *Mejora.*- se detallan los puntos susceptibles en los que se pueden mejorar.

A continuación se presenta un cuadro resumen de Valor Agregado con mejoras en el proceso del “Salòn de Navidad El Bosque”.



**CUADRO No.8**  
**RESUMEN DEL VALOR AGREGADO PROPUESTO**

RESUMEN CUADRO DE VALOR AGREGADO PROPUESTO								
No.	Nombre	Antes			Despuès			Observaciones
	Proceso/Sub-proceso	AVC	AVN	NAV	AVC	AVN	NAV	
1	Planificación Presupuestaria	60%	40%		57%	43%		Nuevas estrategias de crecimiento para el local e inducción de las mismas
2	Inventario Ciclico	28%	44%	28%	32%	68%		Bodeguero encargado directamente de buscar ítems y verificar cantidades para evitar duplicidad en el trabajo. Imprimir, firmar y archivar inmediatamente las correcciones realizadas por Bodega Central.
3	Inventarios Anuales	42%	46%	12%	48%	52%		Recibir pistolas preparadas con toda la información para el Inventario. Realizar inducción al personal que va a realizar el inventario Masivo. Identificar valores de descuentos por pérdidas.
4	Máximos y Mínimos	40%	40%	20%	17%	67%	17%	Dictar charla de inducción de manejo de máximos y mínimos al personal. Establecer fechas para elaborar los pedidos. Se mantiene una cantidad pequeña de actividades sin valor cuando existe poco stock de mercadería en la Bodega Central.
5	Gestión de Pedidos	40%	50%	10%	40%	60%		Elaborar un cronograma de ubicación de la mercadería en el piso de la bodega del local. Recibir al camión de mercadería solamente en los horarios establecidos
6	Discrepancias	22%	72%	6%	22%	78%		Imprimir transfeencias corregidas, firmarlas y archivarlas inmediatamente después de la corrección realizada por Bodega Central.
7	Perchaje	22%	78%		20%	80%		Inducción al personal sobre la manera de perchar con un mes de anticipación de la apertura del local y realizar seguimientos continuos
8	Decoración	33%	67%		20%	80%		Elaborar un ckeck list de las áreas que se tienen que decorar constantemente. Dar charla de inducción al personal sobre las técnicas de decoración con un mes de anticipación a la apertura del local.
9	Ventas/Facturación	33%	56%	11%	42%	50%	8%	Indicar al cliente el valor de la mercadería que està cancelando antes de imprimir la factura. Verificar firmas con los documentos respectivos. Contar los articulos delante del cliente vs. la factura.
10	Inducción al Personal	75%	25%		60%	40%		Realizar seguimientos continuos de las inducciones realizadas
11	Evaluación de Desempeño	50%	50%		43%	57%		Participación activa de cada colaborador que se encuentra laborando, para de esta manera tener ideas nuevas y efectivas
12	Capacitación	40%	60%		25%	75%		Realizar seguimientos continuos de las capacitaciones dictadas

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

El detalle de éste análisis se presenta en el ANEXO No.5

### **4.2.3 Identificación de Indicadores de Gestión**

#### **4.2.3.1 Sistemas de Gestión**

Actualmente las organizaciones se encuentran dentro de un contexto de acción de mercados competitivos y globalizados, en donde las empresas desean alcanzar el éxito en un corto plazo o por lo menos mantenerse dentro del mercado, éste objetivo va a la par de la necesidad de alcanzar excelentes resultados. Y para esto se necesitan direccionar correctamente las actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, derivando en la necesidad de acoger herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones construir un Sistema de Gestión.

Según Welington Rocha “Un Sistema de Gestión ayuda a lograr las metas y objetivos de una organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado”. Por lo que en resumen se puede decir que es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que deja trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Este tipo de sistema hace que las empresas funcionen como unidades completas con una visión compartida. Es decir, evaluaciones compartidas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los principios de calidad y del medio ambiente.

Generalmente en un Sistema de Gestión se establecen cuatro etapas, que hacen de éste sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrentemente y recursivamente, se lograrán en cada ciclo, obtener una mejora, respecto al anterior ciclo, lo que se denomina la Mejora Continua de un Sistema de Gestión. (GESTIÒN, 2010)

#### 4.2.3.2 Indicadores de Gestión

Según Iván Suarez “Se puede definir un indicador de gestión, como una herramienta administrativa, cuantificable o cualificable, que permite evaluar el desempeño de variables y objetivos trazados el cual asociamos a metas”. Entonces se puede comprender que los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento de una organización o de algunas partes de la misma, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia, puede

señalar una desorientación sobre la que se tomarán medidas correctivas o preventivas según sea el caso.

#### 4.2.3.3 Características de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión pueden ser:

- De Procesos: pretende medir que está sucediendo con las actividades.
  - De Resultados: quiere medir las salidas de los procesos.
  - De Eficacia: mide el logro de los resultados propuestos, enfocados al cliente.
  - De Eficiencia: se enfoca en que se debe hacer, se concentra en cómo se hicieron las cosas y mide el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tiene que ver con la productividad.
- (SUAREZ, 2010)

Para realizar un indicador de gestión se deben satisfacer los siguientes criterios:

1. **Medibles:** El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica es que debe ser cuantificable en términos de grado o frecuencia de la cantidad.
2. **Entendible:** El medidor debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
3. **Controlable:** Quiere decir que debe poderse controlar dentro de la empresa. (SUAREZ, 2010)

#### 4.2.3.4 Técnicas para elaborar un Indicador de Gestión

Se pueden identificar 6 técnicas para elaborar un buen indicador de gestión, las cuales se detallan a continuación:

- Obtener el mayor número de ideas sobre indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades y resultados según sea el caso y seleccionar los más apropiados.
- Evaluar si los indicadores escogidos tienen las características indicadas anteriormente, es decir medibles, entendibles y controlables.
- Identificar las actividades principales en cada uno de los procesos y evaluar aquellas que pueden afectar al producto o servicio.

- Evaluar las actividades relacionadas directamente con la satisfacción del cliente.
  - Deben tener metas que permitan evaluar el desarrollo de cada actividad.
  - Detallar las características de cada uno de los indicadores.
- (SUAREZ, 2010)

En base a los procesos y sub-procesos encontrados, se ha establecido varios indicadores para el “Salón de Navidad El Bosque” los cuales tienen la siguiente estructura:

- *Nombre:* se coloca el nombre del indicador que se desea medir
- *Descripción:* se detalla específicamente lo que se desea medir
- *Fórmula del Cálculo:* se refiere a la fórmula que se va a utilizar para medir dicho indicador
- *Responsable del Indicador:* es el nombre del cargo de la persona que va a realizar el seguimiento.
- *Frecuencia:* con que periodicidad se va a medir dicho indicador
- *Estándar:* cuál es el margen de error que se puede permitir en el resultado.

- *Responsable del Análisis:* es el cargo de la persona que va a realizar el análisis continuo del indicador para ver si éste está dando los resultados esperados.
- *Firmas:* son las firmas de responsabilidad de dicho procedimiento.

Los indicadores establecidos para el “Salòn de Navidad El Bosque” se los puede observar dentro del ANEXO No.6 en la parte de Indicadores.

#### 4.2.3.5. Cuadro de Mando Integral de procesos según Indicadores de Gestión

El concepto de Cuadro de Mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Es una herramienta que muestra continuamente cuando una compañía y los empleados alcanzan resultados definidos por el plan estratégico. Así como ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y [accionistas](#). El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (SCORECARD, 1996)

A continuación se encuentra el resumen del cuadro integral de procesos según indicadores de gestión establecido para el “Salòn de Navidad El Bosque” en donde se encuentra la siguiente información.

- No. del proceso o sub-proceso
- Nombre del procesos o sub-proceso



- Descripción del indicador
- Cálculo del indicador
- Frecuencia con la se va a realizar la medición
- Estándar del indicador
- Responsable del Indicador
- Responsable de la toma de decisiones

**CUADRO N°.9**  
**CUADRO INTEGRAL DE PROCESOS SEGÚN INDICADORES DE GESTIÓN**

CUADRO INTEGRAL DE PROCESOS SEGÚN INDICADORES DE GESTIÓN								
NO. PROCESO	NO. SUB-PROCESO	DESCRIPCION DEL INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE INDICADORES	RESPONSABLE TOMA DECISIONES	
1 Planificación	1.1 Planificación Presupuestaria	Porcentaje de variaciones de ventas y crecimiento	Valor total en USD de ventas mensual del año en curso / valor total de ventas mensual del año anterior	Mensual	$0.90 \leq X \leq 1.10$	Administrador	Administrador	
2 Administración de Inventarios	2.1 Inventario Cíclico	Porcentaje de variaciones en el inventario	Número de faltantes totales del Inventario * 100%	Semanal	$5\% \leq X \leq 15\%$	Bodeguero	Administrador	
	2.2 Inventario Anual	Porcentaje de variaciones en el inventario	Cantidad en USD de faltantes totales del inventario/ Ventas totales en USD por 100	Anual	$0.05\% \leq X \leq 0.15\%$	Auditoría	Administrador	
3 Máximos y Mínimos	3.1 Máximos y Mínimos	Porcentaje de variaciones de máximos y mínimos	Cantidad de ítems en bodega con stock alto/ cantidad máxima solicitada	Semanal	$0.20 \leq X \leq 0.40$	Vendedor	Administrador	
			Cantidad de ítems en percha con stock bajo/cantidad mínima solicitada	Semanal	$0.20 \leq X \leq 0.40$	Vendedor	Administrador	
4 Gestión de Pedidos	4.1 Gestión de Pedidos	Porcentaje de variaciones de horarios de envío de mercadería	No. de días de envío de la mercadería fuera del cronograma establecido / total de días de envío de la mercadería	Mensual	$0.05 \leq X \leq 0.25$	Sub-Administrador	Sub-Administrador	
5 Discrepancias	5.1 Discrepancias	Porcentaje de variaciones de corrección de discrepancias	Número de discrepancias sin corregir / total de discrepancias realizadas	Mensual	$0.05 \leq X \leq 0.20$	Sub-Administrador	Sub-Administrador	
6 Perchaje	6.1 Perchaje	Porcentaje de variación de corrección del perchaje	Número de correcciones realizadas por vendedor/ total de perchas por vendedor	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.33$	Administrador	Administrador	
7 Decoración	7.1 Decoración	Porcentaje de variación de corrección en decoración	Número de correcciones realizadas por vendedor / total de decoraciones por vendedor	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.33$	Administrador	Administrador	
8 Venta/Facturación	8.1 Venta/Facturación	Porcentaje de variaciones en facturación	Número de correcciones realizadas / total de facturas realizadas	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.20$	Administrador	Administrador	
9 Gestión de Recursos Humanos	9.1 Inducción al Personal	Porcentaje de cumplimiento de Inducción al personal	Número de actividades cumplidas / Número de actividades programadas	Mensual	$0.05 \leq X \leq 0.10$	Recursos Humanos	Recursos Humanos	
	9.2 Evaluación de Desempeño	Porcentaje de cumplimiento de la Evaluación de Desempeño	Número de actividades cumplidas / Número de actividades programadas	Mensual	$0.10 \leq X \leq 0.25$	Administrador	Administrador	
	9.3 Capacitación	Porcentaje de cumplimiento de Capacitaciones.	Número de actividades cumplidas / Número de actividades programadas	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.25$	Sub-Administrador	Sub-Administrador	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Paola Navas

#### 4.2.4 Definición de Procedimientos

Un procedimiento consiste en seguir varios pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

##### 4.2.4.1 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas.  
(WIKIPEDIA, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS)

En el manual de procedimientos establecidos para el análisis del “Salòn de Navidad El Bosque” se incluyen los siguientes pasos:

**Encabezado:**

- *Identificación:* logotipo del local
- *Nombre:* Manual de Procedimientos
- *Código:* Inicial del procedimiento a ser analizado
- *Nombre del Procedimiento*
- *No. de Edición*
- *No. de Páginas*

**Contenido:**

- *Propósito:* significado para el cual fue creado dicho procedimiento
- *Alcance:* desde cuando inicia hasta cuando termina el procedimiento
- *Líder del proceso:* nombre del cargo que va a dirigir el procedimiento
- *Definiciones:* que documentos o sistemas se utilizarán para realizar el análisis
- *Políticas:* cuál son las políticas que se van a establecer para llevar a cabo el análisis.
- *Indicadores:* indicadores de gestión establecidos para cada procedimiento
- *Firmas:* firmas de responsabilidades
- *Fecha:* fechas en las que fueron revisados y analizados los procedimientos por cada responsable asignado.

En el ANEXO No. 6 se detalla el Manual de Procedimientos por cada proceso o sub-proceso analizados para el “Salòn de Navidad El Bosque”

### 4.3 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Una función es un conjunto de permisos con el que cuenta cada miembro de la organización, las cuales revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

Existen tres tipos de funciones desde el punto de vista organizativo:

- ***Funciones Genéricas:*** son las que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación de puesto que ocupen en la empresa.
- ***Funciones Específicas:*** son las que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto de trabajo.
- ***Funciones Auxiliares:*** son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevarse a cabo las funciones específicas que tienen asignadas. (PIVIDAL, 2006)

#### 4.3.1 Manual de Cargos

Dentro de las funciones y responsabilidades se encuentra el Manual de Cargos, el mismo que se detallará a continuación:

#### 4.3.1.1 Introducción

El Manual Descriptivo de Cargos es una herramienta necesaria e imprescindible para incrementar la eficiencia y la eficacia del personal que labora en la organización, ya que permite aprovechar los conocimientos, talentos y aptitudes los cuales se traducen en beneficio para la empresa. Es importante que los colaboradores se sientan comprometidos a desarrollar las tareas asignadas de acuerdo al planteamiento requerido por la organización, para el progreso de ambas partes.

El Manual Descriptivo de Cargos permite el ordenamiento de la estructura de cargos de acuerdo con los objetivos de la organización, que servirá como guía en las funciones, teniendo un control adecuado de las actividades que desarrolla cada colaborador, permitiendo conocer y tener claro las políticas, técnicas y métodos para el desarrollo de la institución. (MARIN, 2006)

Adicionalmente el Manual Descriptivo de Cargos es un instrumento de la administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, inducción, remuneración, desarrollo de la carrera, evaluación de desempeño y contratación, donde se indican las obligaciones, tareas, responsabilidades y requisitos exigidos que se utilizan para describir e identificar los diferentes cargos de la organización, agrupándolos bajo títulos comunes. (MARIN, 2006)

#### 4.3.1.2 Descripción de cargos

El manual consta de un conjunto de descripciones que contiene de manera breve las exigencias del cargo, las cuales se describen a continuación:

- *Descriptivo de Cargo*
- *Logotipo del local*
- *Datos de identificación del Cargo:*
  - *Nombre del cargo*
  - *Área a la que pertenece*
  - *Número de ocupantes*
  - *Supervisa a:*
  - *Reporta a:*

- *Misión del Cargo*
- *Matriz de Competencias:*
  - *Actividades Esenciales*
  - *Conocimientos*
  - *Destrezas*
  - *Otros Atributos*
- *Requerimientos de Selección / Capacitación*
  - *Competencia*
  - *Selección*
  - *Capacitación*
- *Requerimientos de Selección / Capacitación*
- *Educación Formal*
  - *Nivel Académico*
  - *Tipo o Área de Especialización*
  - *Años*
- *Experiencia requerida*
  - *Especificidad*
  - *Tiempo*
- *Organigrama General*
- *Actividades Adicionales del Cargo*
- *Firmas de Responsabilidad*
- *Fecha*
- *Modificaciones del documento*
- *Responsable de la modificación*



El detalle del Manual de Cargos para el “Salòn de Navidad El Bosque” se encuentra en el ANEXO No.7

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

En base a la investigación y los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- El “Salón de Navidad El Bosque” no cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos, que permita monitorear, controlar y mitigar los tiempos muertos que existen actualmente, que de acuerdo al análisis de las Hojas de Control de Procesos, se pudo identificar un 47% de tiempo muerto y un 53% de tiempo efectivo como promedio total de los 12 sub-procesos analizados.
- La mayoría de las actividades de Valor Agregado están dirigidas al negocio en sí que al cliente mismo y hay un número considerable de actividades que no agregan valor a ninguna de las partes, esto ocurre ya que no existe un análisis o un estudio adecuados de los procesos y sub-procesos que son más relevantes en las actividades diarias del local.
- No existe un formato de encuesta de atención al cliente que pueda medir el nivel de satisfacción de los productos y servicios que se ofrecen en “El Salón de Navidad el Bosque”, para de ésta manera tomar las medidas correctivas en cuanto a presentación del local, precio de los artículos y servicio que brindan los colaboradores.

- La Capacitación e Inducción al personal en cada temporada es escueta y no se da la importancia necesaria por lo que se pueden ver resultados pobres en cuanto al volumen de ventas esperado.
- No existe una definición clara de las responsabilidades del personal, así como tampoco una persona responsable para asegurar y revisar aspectos relacionados con la calidad dentro de la organización.
- No existe un Manual de Cargos de los puestos de trabajo, por lo que no se aprovechan a tiempo de los conocimientos, talentos y aptitudes de los colaboradores y la mayoría de actividades están cargadas al Administrador. Adicionalmente los vendedores hacen las labores de cajeros, percheros, bodegueros y hasta de limpieza.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Con el propósito de aplicar eficientemente el Sistema de Gestión por Procesos propuesto, se recomienda:

- Se recomienda a los altos mandos de la compañía, aplicar el Sistema de Gestión por Procesos planteado en el presente trabajo para optimizar las tareas asignadas y la satisfacción de los clientes.
- Difundir el Manual de Cargos diseñado para que el todo el personal del local tenga claro cuáles son las obligaciones, funciones, responsabilidades etc.

- Aplicar y monitorear el Manual de Indicadores de Gestión para dejar evidencia del desempeño observado tanto por los clientes internos como los externos.
- Realizar encuestas periódicas a los clientes para medir el nivel de satisfacción de los mismos entre un año y el otro y entre los demás locales.
- Solicitar a Presidencia se incluya dentro de las actividades programadas para cada inicio de temporada, los Talleres de Ventas, de Perchaje y Decoración con un tiempo prudente de anticipación antes de la re-apertura del local.
- Contratar a una persona encargada solamente del área de bodega y limpieza para el local para evitar que todo el resto del personal se encuentre realizando éstas labores en horario de atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

### Internet

- Blog, E. (15 de Junio de 2010). *wordpress.com*. Obtenido de <http://elblogdemercado.wordpress.com/about/>
- C.Mejía. (01 de 08 de 2001). *LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO*. Obtenido de [www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto 2001.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto%202001.pdf)
- C.Valdès. (03 de 05 de 2010). *Un Enfoque Basado en Procesos*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm)
- CALVENTE, B. (01 de 09 de 2013). *SIMBOLOGIA DIAGRAMAS DE FLUJO*. Obtenido de <http://benjamincalvente.blogspot.com/2013/09/simbologia-diagramas-de-flujo.html>
- CAMACHO, R. (25 de 02 de 2008). *QUÈ ES UN PROCESO*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>
- Castellanos, D. M. (01 de 01 de 2009). *FORMULA PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA DE POBLACIONES FINITAS*. Obtenido de <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-calculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- FERRERO, P. (01 de 01 de 2008). *TIPOS DE MUESTREO*. Obtenido de <http://www.vadenumeros.es/sociales/tipos-de-muestreo.htm>
- GESTIÒN, S. I. (2010). *QUE ES UN SISTEMA DE GESTION*. Obtenido de <http://www.implementacionsig.com/>
- Herrera, I. V. (03 de 05 de 2010). *Un enfoque basado en procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm>
- MARIN, C. (2006). *MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS*. Obtenido de <http://archivologo.blogcindario.com/2006/01/00092-manual-descriptivo-de-cargos.html>
- OMPI, L. (1967). *LA UTILIDAD DE REALIZAR ENCUESTAS*. Obtenido de <http://www.wipo.int/ip-outreach/es/tools/guides/planning/research.html>
- PIVIDAL, F. D. (2006). *GUÌA BASICA PARA LA REDACCION DEL MANUAL DE DEFINICION DE FUNCIONES*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45137/componente45135.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45137/componente45135.pdf)

SUAREZ, I. F. (02 de 04 de 2010). *INDICADORES DE GESTION*. Obtenido de [www.slideshare.net/ivanfsuarezl/indicadores-de-gestin-3622575](http://www.slideshare.net/ivanfsuarezl/indicadores-de-gestin-3622575)

WIKIPEDIA. (2001). *MUESTREO*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo\\_\(estad%C3%ADstica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_(estad%C3%ADstica))

WIKIPEDIA. (s.f.). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

## **Libros**

ARNOLD, J. (2012). *PSICOLOGÍA DEL TRABAJO*. México: Pearson.

Campos, Z. d. (2003). *El enfoque basado en procesos*. 06: de Calidad.com.

DESSLER, G. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Graham, H. (1982). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Madrid: Edaf.

Harrington, H. J. (1993). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. Bogotá : Luz M. Rodriguez A.

HERA, C. A. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO*. Madrid: McGraw Hill.

## **Varios**

SCORECARD, T. B. (1996). *TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION*. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

COMOHOGAR. (01 de 08 de 2008). Políticas y Procedimientos. Quito, Pichincha, Ecuador: Comohogar S.A.

ISO 9001, N. I. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Quito: FC Editorial.

# ANEXOS

# ANEXO NO. 1
























































NOMBRE DEL PROCESO: **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**  
UNA VEZ AL MES

NO. ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSP	DEMO	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS EFECTIVO TE	TMUERTO TM	PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
1 IMPRIMIR REPORTE DE VENTAS DE LOS 2 AÑOS ANTERIORES DEL MES QUE SE QUIERA ANALIZAR		ADMINISTRADOR		○				3.30	3.05	0.25	ESPERAR QUE LA IMPRESORA FUNCIONE	
2 HACER UN ANALISIS DE LAS VENTAS DIARIAS DEL MES EN CUESTIÓN DE LOS AÑOS ANT.		ADMINISTRADOR				○		185	65	120	REVISAR MAILS DE DIAS DE PROMOCIÓN ATENDER DUDAS DE CLIENTES Y EMPLEADOS	4
3 ESTABLECER ESTRATEGIAS DE VENTAS Y CRECIMIENTO PARA APLICARLAS AL MES EN CUESTION		ADMINISTRADOR		○				280	120	160	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
4 DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA ESE MES		ADMINISTRADOR		○				95	85	10	ATENDER LLAMADAS TELEFONICAS	
5 REALIZAR SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS ANTERIORMENTE A TODOS LOS VENDEDORES DEL LOCAL		ADMINISTRADOR		○				235	80	155	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
TOTAL EN MINUTOS								798.3	353.05	445.25		
TOTAL EN PORCENTAJE								100%	44%	56%		






NOMBRE DEL PROCESO: INVENTARIOS CÍCLICOS  
UNA VEZ AL MES

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS	TMUERTO TM	PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
								EFFECTIVO TE					
1	REVISAR REPORTE DE LAS MARCAS E ÍTEMES SOLICITADOS POR AUDITORÍA	REPORTE INVENTARIO	ADMINISTRADOR			0			60	15	45	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
2	ESCRIBIR EN HOJAS EN BLANCO LOS CÓDIGOS DE LOS ÍTEMES SEGÚN LOS PROGRAMAS		ADMINISTRADOR	0					38	8	30	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
3	ENTREGAR A LA PERSONA ENCARGADA DE CADA PROGRAMA LAS HOJAS PARA Q REALICEN EL INVENTARIO		ADMINISTRADOR		0				27	17	10		180
4	REALIZAR EL INVENTARIO DE LOS ÍTEMES SOLICITADOS		VENDEDOR	0	0				375	145	230	ATENCIÓN A CLIENTES. REVISIÓN DE STOCK EN SISTEMA Y BUSCAR ÍTEMES EN EN PERCHAS, DECORACIONES Y BODEGA	240
5	ENTREGAR INVENTARIO DE LOS ARTÍCULOS SOLICITADOS		VENDEDOR		0				2	2	0		180
6	REVISIÓN DEL INVENTARIO FÍSICO VS. EL INVENTARIO DEL SISTEMA		ADMINISTRADOR			0			100	25	75	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
7	ENVIAR POR MAIL DATOS DEL INVENTARIO A BODEGA CENTRAL		ADMINISTRADOR	0					54	18	36	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
8	ESPERAR RESPUESTA DEL INVENTARIO		ASISTENTE DE BODEGA CENTRAL				0		1440		1440	REVISION DE INVENTARIO DE OTROS LOCALES Y BODEGA CENTRAL	
9	SE RECIBE RESPUETA DEL INVENTARIO REALIZADO		ADMINISTRADOR			0			1	1			
10	ANALIZAR DIFERENCIAS DEL INVENTARIO		ADMINISTRADOR			0			60	15	45	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
11	SEÑALAR ARTÍCULOS CON DISCREPANCIAS		ADMINISTRADOR	0					15.3	4.3	11	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
12	ENTREGAR HOJAS CON ARTÍCULOS CON DISCREPANCIAS AL PERSONAL ENCARGADO SEGÚN EL PROGRAMA		ADMINISTRADOR		0				2	2	0		180
13	REALIZAR NUEVAMENTE EL INVENTARIO DE LOS ÍTEMES ENTREGADOS		VENDEDOR	0					144	36	108	ATENCIÓN A CLIENTES. REVISIÓN DE STOCK EN SISTEMA Y BUSCAR ÍTEMES EN EN PERCHAS, DECORACIONES Y BODEGA	
14	ENTREGAR INVENTARIO DE LOS ARTÍCULOS SOLICITADOS		VENDEDOR		0				2	2	0		180
15	REVISIÓN DEL INVENTARIO FÍSICO VS. EL INVENTARIO DEL SISTEMA		ADMINISTRADOR			0			48	12	36	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
16	ENVIAR POR MAIL DATOS DEL INVENTARIO SI ES QUE SE ENCONTRARON DIFERENCIAS		ADMINISTRADOR	0					16	6	10	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
17	ESPERAR RESPUESTA DEL INVENTARIO		ASISTENTE DE BODEGA CENTRAL				0		360		360	REVISION DE INVENTARIO DE OTROS LOCALES Y BODEGA CENTRAL	
18	SE RECIBE RESPUETA CON LA CORRECCIÓN RESPECTIVA		ADMINISTRADOR			0			1	1			
TOTAL EN MINUTOS									2745.3	309.3	2436		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	11%	89%		

NOMBRE DEL PROCESO: INVENTARIOS ANUALES

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS			PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM			
1	PREPARAR PISTOLAS PARA REALIZAR EL INVENTARIO MASIVO		ADMINISTRADOR						130	110	20	ALGUNA PISTOLA PUEDE QUE NO ESTE CARGADA		
2	ARREGLAR PISTOLAS, O SOLICITAR CABLES PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO		ADMINISTRADOR						105	45	60	EQUIPOS INCOMPLETOS O DAÑADOS		
3	PREPARAR SUMINISTROS PARA EL INVENTARIO(HOJAS, LÁPIZ, STICKERS, ZONAS)		ADMINISTRADOR						120	120	0			
4	PEGAR ZONAS EN TODO EL LOCAL EN LAS AREAS QUE SE TOMARÁ EL INVENTARIO MASIVO		SUB-ADM						105	105	0		240	
5	REALIZAR UN MAPA CON LAS ZONAS QUE SE ENCUENTRAN EN EL LOCAL		SUB-ADM						48	48	0		240	
6	ENTREGA DE PISTOLAS Y SUMINISTROS AL PERSONAL QUE VA A REALIZAR EL INVENTARIO		ADMINISTRADOR						14	14	0			
7	TOMA DE INVENTARIO/ 1ER CONTEO		VENEDORES						250	225	25	TOMAR AGUA, COMER	240	
8	ENTREGA DE PISTOLAS Y SUMINISTROS CON EL 1ER CONTEO REALIZADO		VENEDORES						16	16	0			
9	BAJAR INFORMACIÓN DE LAS PISTOLAS DEL 1ER CONTEO		ADM						45	45	0			
10	INGRESAR MANUALMENTE LOS CÓDIGOS QUE NO PUDIERON SER INGRESADOS CON LA PISTOLA EN EL 1ER CONTEO		ADM						28	28	0			
11	BORRAR INFORMACION DE TODAS LAS PISTOLAS DEL 1ER CONTEO		ADM						21	21	0			
12	PREPARAR PISTOLA Y SUMINISTROS PARA EL 2DO CONTEO		ADM						35	35	0			
13	ENTREGA DE PISTOLAS Y SUMINISTROS AL PERSONAL QUE VA A REALIZAR EL 2DO CONTEO		ADM						14	14	0			
14	TOMA DE INVENTARIO/ 2DO CONTEO		VENEDORES						220	195	25	TOMAR AGUA, NECESIDADES BÁSICAS	240	
15	ARREGLAR PISTOLAS DAÑADAS O DESCARGADAS								45	0	45			
16	ENTREGA DE PISTOLAS Y SUMINISTROS CON EL 2DO CONTEO REALIZADO		VENEDORES						16	16	0			
17	BAJAR INFORMACIÓN DE LAS PISTOLAS DEL 2DO CONTEO		ADM						45	45	0			
18	INGRESAR MANUALMENTE LOS CÓDIGOS QUE NO PUDIERON SER INGRESADOS CON LA PISTOLA EN EL 2DO CONTEO		ADM						28	28	0			
19	SACAR DISCREPANCIAS		AUDITORIA						35	35	0			
20	ANALIZAR DISCREPANCIAS		ADM-SUB						30	30	0			
21	ENTREGAR HOJAS DE DISCREPANCIAS A VENEDORES Y DAR INDICACIONES		ADM-SUB						16	16	0			
22	BUSCAR ZONAS EN DONDE SE ENCUENTRAN LOS ÍTEMS A SER REVISADOS		VENEDORES						4	1	3	NO SE ENCUENTRAN ÍTEMS X ZONAS MAL INGRESADAS	240	
23	REALIZAR RE-CONTEO MANUAL DE LOS ÍTEMS QUE SE ENCUENTRAN CON DISCREPANCIA		VENEDORES						110	65	45			
24	INGRESAR AL SISTEMA LOS ÍTEMS CON DIFERENCIAS		ADM						25	25	0			
25	EMITIR LISTADOS FINALES DEL INVENTARIO CON LAS CORRECCIONES		AUDITORIA						25	25	0			
26	ESTABLECER DIFERENCIAS EN CANTIDAD Y PRECIO		AUDITORIA						35	35	0			
TOTAL EN MINUTOS									1565	1342	223			
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	86%	14%			






NOMBRE DEL PROCESO: MÀXIMOS Y MÍNIMOS

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCCLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	SOLICITAR AL PERSONAL UN LISTADO CON LOS ÍTEMS QUE SE DESEA PEDIR O DISMINUIR		ADM	.			0		13	13	0		
2	REGISTRAR LOS ÍTEMS QUE SE NECESITAN PARA RELLENAR LA PERCHA Y DECORACIÓN		VENDEDOR	0	0				120	85	35	ATENCIÓN A CLIENTES. REVISIÓN DE	240
3	ENTREGAR EL LISTADO DE CADA PROGRAMA CON LOS ÍTEMS REQUERIDOS Y CANTIDADES		VENDEDOR				0		4	4	0		
4	CAMBIAR MAX Y MIN SEGÚN LAS NECESIDADES EN EL SISTEMA		ADM	0		0			130	88	42	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
5	ÍTEMS NO ENCONTRADOS PARA REALIZAR EL PEDIDO O CON 0 STOCK		ADM				0		25	10	15		
TOTAL EN MINUTOS									292	200	92		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	68%	32%		






NOMBRE DEL PROCESO:           GESTIÓN DE PEDIDOS

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	T/CICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
				SELECCION	RECEPCION	COMPROBACION	ENTREGA	ENTREGA		EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	GENERACIÓN DEL PEDIDO AUTOMÁTICO EN BODEGA CENTRAL		JEFE BODEGA					0	120	120	0		
2	CAMIÓN LLEGA AL LOCAL CON MERCADERÍA		JEFE BODEGA		0				45	45	0		
3	ESPERA DEL CAMIÓN AFUERA DEL LOCAL HASTA QUE EXISTA EL PERSONAL SUFICIENTE		SUB-ADMINISTRADOR					0	25		25		
3	APERTURA DE LA PUERTA LANFORD DE LA BODEGA DEL LOCAL		GUARDIA	0				0	5	2.5	2.5	BUSCAR LAS 3 LLAVES, CAMBIOS DE GUARDIAS CADA 3 DÍAS	30
4	CORTAR SELLO DE SEGURIDAD		VENDEDOR	0					1.5	1.5	0		
5	VERIFICAR SELLO DE SEGURIDAD	GUIA DESPAC	ADM	0		0			0.48	0.48	0		
6	COLOCAR RAMPA ENTRE EL CAMION Y LA BODEGA		VENDEDOR	0					18	12	6	CUADRAR EL CAMIÓN CON LA RAMPA	
7	BAJAR PALETS DEL CAMION CON EL JACK		VENDEDOR		0				38	38	0		16
8	ABRIR CADA PALET Y RECIBIR LA MERCADERIA CON PISTOLA E IR		SUB-VEND	0		0			198	135	63	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
9	COLOCAR LA MERCADERÍA SEGÚN LOS PROGRAMAS EN EL PISO DE LA BODEGA		VENDEDOR	0	0				80	55	25	COLOCAR LAS CAJAS EN EL SITIO CORRECTO O REUBICAR	80
TOTAL EN MINUTOS									530.98	409.48	121.5		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	77%	23%		






NOMBRE DEL PROCESO: DISCREPANCIAS

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	DESCARGAR INFORMACION DE LA PISTOLA EN EL SISTEMA		SUB	0		0			6	6	0		
2	INGRESAR NO. TRANSFERENCIA Y SACAR DISCREPANCIAS		SUB	0		0			9	9	0		
3	REVISAR DISCREPANCIAS EN LA HOJA EMITIDA		SUB			0			23	7	16	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
4	BUSCAR FÍSICAMENTE ÍTEMS CON DISCREPANCIAS Y VOLVER A CONTAR		SUB-VENDEDOR	0	0				73	48	25	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	13
5	ENTREGAR HOJA CON DISCREPANCIAS REALZADAS		VENDEDOR		0				1.1	1.1	0		8
6	CORREGIR EN EL SISTEMA LAS CANTIDADES REALES ENCONTRADAS		SUB	0		0			19	13	6	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
7	SACAR NUEVAMENTE DISCREPANCIAS CON LOS CAMBIOS REGISTRADOS		SUB	0					4	4	0		
8	ENVIAR DISCREPANCIAS A BODEGA		SUB	0					1.1	1.1	0		
9	BODEGA ENVIA MAIL SI EXISTEN DATOS QUE NO COORDINAN CON LO QUE ELLOS HAN ENVIADO		BODEGA				0		1440	1440	0		
10	IMPRIMIR MAIL Y REVISAR ÍTEMS SEGÚN EL SISTEMA		SUB	0		0			20	13	7	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
11	ENTREGAR A EMPLEADOS ÍTEMS PARA QUE REALICEN EL INVENTARIO CORRESPONDIENTE		VENEDORES				0		0.45	0.45	0		
12	REALIZAR INVENTARIO NUEVAMENTE DE LOS ÍTEMS CON DIFERENCIAS		VENDEDOR	0	0				35	17	18	ATENDER A CLIENTES	240
13	DEVOLVER HOJA CON EL INVENTARIO REALIZADO		VENEDORES				0		1.3	1.3	0		
14	ENVIAR MAIL A BODEGA CON LA CANTIDAD DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS		SUB	0					4.2	4.2	0		
15	SE REALIZAN CORRECCIONES SEGÚN LA ACEPTACIÓN DE BODEGA		BODEGA				0		165	165	0		
16	SE REVISLA CORRECCIÓN REALIZADA POR BODEGA VS LA QUE SE SOLICITÓ		SUB			0			7	7	0		
17	ENVIAR A AUDITORIA ÍTEMS DE ARTÍCULOS QUE BODEGA NO LOS CORRIGIÓ		SUB	0					6	6	0		
18	AUDITORIA REALIZA AJUSTES SI CREYERA CONVENIENTE		AUDITORIA				0						
TOTAL EN MINUTOS									1815.15	1743.15	72		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	96%	4%		

NOMBRE DEL PROCESO: **PERCHAJE**






NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS EFFECTIVO TE	TMUERTO TM	PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
													
1	LLEVAR COCHES A LA BODEGA		VENDEDOR		0				1.5	1.5	0		30
2	SACAR MERCADERÍA DE LOS CARTONES Y LLENAR COCHE SEGÚN LOS PROGRAMAS DE CADA VENDEDOR		VENDEDOR	0			0		12	8	4	FALTA DE ESPACIO ENTRE MERCADERÍA Y COCHES	
3	SACAR COCHE CON MERCADERÍA A LA PERCHA CORRESPONDIENTE		VENDEDOR		0				1.1	1.1	0		60
4	HACER ESPACIO EN LA PERCHA SEGÚN TAMAÑO, MODELO Y COLOR		VENDEDOR	0					78	26	52	ATENCIÓN A CLIENTES	
5	LIMPIAR ÁREA EN EL LUGAR DONDE SE VA A PERCHAR		VENDEDOR	0					18	6	12	ATENCIÓN A CLIENTES	
6	PERCHAR MERCADERÍA		VENDEDOR	0					204	68	136	ATENCIÓN A CLIENTES	
7	SI HAY MERCADERÍA QUE SOBRA COLOCAR EN LA PERCHA DE LA BODEGA		VENDEDOR	0				0	210	70	140	ATENCIÓN A CLIENTES	
8	REVISIÓN DEL PERCHAJE REALIZADO		ADM			0			225	75	150	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
9	CORRECCIONES DE PERCHAJE		ADM			0	0		65	30	35	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
TOTAL EN MINUTOS									814.6	285.6	529		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	35%	65%		

NOMBRE DEL PROCESO: DECORACIÓN






NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	REVISAR EL ÁREA QUE SE VA A DECORAR		ADM			○			324	108	216	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
2	INDICAR AL VENDEDOR EL ÁREA QUE SE VA A DECORAR		ADM-SUB	○					72	24	48	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
3	PREPARAR EL ÁREA QUE SE VA A DECORAR		VENDEDOR	○					84	28	56	ATENDER A CLIENTES	
4	COLOCAR LA DECORACIÓN CORRESPONDIENTE		VENDEDOR	○					582	194	388	ATENDER A CLIENTES	
5	REVISAR DECORACIÓN REALIZADA		ADM			○			135	45	90	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
6	CORRECCIÓN DE LA DECORACIÓN REALIZADA		ADM			○	○		65	30	35	ATENDER A CLIENTES Y EMPLEADOS	
TOTAL EN MINUTOS									1362	429	833		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	34%	66%		








NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	ABORDAR AL CLIENTE QUE INGRESA AL LOCAL Y OFRECER LOS SERVICIOS		VENDEDOR	○	○				2.3	2.3	0		
2	ACERCARSE A LA CAJA PARA FACTURAR CUANDO EL CLIENTE VA A LLEVAR LA MERCADERÍA		VENDEDOR		○				3.15	1.05	2.1	ATENCION A OTRO CLIENTE QUE LE SOLICITE	120
3	SOLICITAR TARJETAS DE DESCUENTO CRÉDITO DIRECTO Y FORMA DE PAGO		VENDEDOR	○			○		4.8	1.6	3.2	ESPERAR QUE LE ENTREGAN LAS TARJETAS	
4	ESCANEAR ARTÍCULOS CON PRECAUCIÓN		VENDEDOR	○		○			6.55	2.55	4	MERCADERÍA SIN CÓDIGOS, BUSQUEDA	
5	EMPACAR MERCADERÍA		VENDEDOR	○					3.9	1.3	2.6	FALTA DE FUNDAS O PAPEL DE EMPAQUE	
6	IMPRIMIR FACTURA		VENDEDOR	○					0.42	0.32	0.1	IMPRESORA TRABADA, FALTA DE PAPEL	
7	HACER FIRMAR DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES		VENDEDOR	○		○			1.1	1.1	0		
8	DESPEDIRSE AMABLEMENTE DEL CLIENTE		VENDEDOR				○		0.15	0.15	0		
9	ERROR EN LA FACTURACIÓN		SUB-VEND			○			0.6	0.5	0.1		
TOTAL EN MINUTOS									22.97	10.87	12.1		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	47%	53%		






NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN AL PERSONAL

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TC TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	PREPARAR CHARLA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL EN CUANTO A PERCHAJE, DECORACIÓN, VENTAS SERVICIO AL CLIENTE Y MOTIVACIÓN		ADM				0		465	155	310	ATENCION A CLIENTES Y PERSONAL	
2	REUNIÓN CON EL PERSONAL PARA INICIAR LA CHARLA DE INDUCCIÓN		ADM	0					165	165	0		
3	ACLARAR DUDAS Y PREGUNTAS		ADM	0					45	45	0		
4	REALIZAR EJERCICIOS PRÁCTICOS CON TODO EL PERSONAL		ADM	0		0			225	225	0		
TOTAL EN MINUTOS									900	590	310		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	66%	34%		

NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NO.	ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
										EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1	IMPRIMIR HOJAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		ADM	○					39	13	26	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
2	REALIZAR LA EVALUACIÓN A CADA VENDEDOR SEGÚN LOS PARÁMETROS SOLICITADOS EN LA HOJA DE EVALUACION		ADM	○					285	95	190	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
3	ENVIAR PUNTAJES DE EVALUACIÓN POR MAIL A RRHH		ADM	○					36	12	24	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
4	INDICAR A CADA VENDEDOR SU PUNTAJE DE EVALUACIÓN MENSUAL		ADM	○					24	8	16	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
5	REALIZAR UN FEEDBACK CON LA PERSONA EVALUADA		ADM			○			36	12	24	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
6	FIRMAR EVALUACIÓN		ADM-VEND	○					0.48	0.48	0		
TOTAL EN MINUTOS									420.48	140.48	280		
TOTAL EN PORCENTAJE									100%	33%	67%		

NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN

NO. ACTIVIDAD	DCTO	RESPONSABLE	OPER	MOV	INSPEC	DEMOR	ALMACEN	TCCICLO TC MINUTOS	TIEMPOS		PROBLEMAS	DISTANCIA METROS
									EFFECTIVO TE	TMUERTO TM		
1 PREPARAR CAPACITACIÓN DE VENTAS SEMANALES		ADM	0					135	45	90	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
2 REUNIR A TODO EL PERSONAL LOS DIAS LUNES EN LA MAÑANA Y DICTAR LA CHARLA		ADM			0			0		0		
3 REALIZAR UN FEEDBACK DE VENTAS		ADM	0					30	30	0		
4 ESTABLECER ESTRATEGIAS DE VENTAS SEMANALES CON CADA COLABORADOR		ADM	0					35	35	0		
5 REALIZAR SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS		ADM			0			360	120	240	ATENCIÓN CLIENTES Y PERSONAL	
TOTAL EN MINUTOS								560	230	330		
TOTAL EN PORCENTAJE								100%	41%	59%		

# ANEXO NO. 2

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducción:

Proceso:

Cliente proceso:

Resultado del proceso:

Requisitos:

Objetivos que se propone la administración para lograr las metas planteadas

Planificación Presupuestaria

Ventas

Plan de ventas mensuales

Incremento de ventas en un 10%

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Imprimir reportes de ventas de los 2 años anteriores del mes que se quiera analizar	1		
2	Hacer un análisis de las ventas diarias del mes en cuestión de los años anteriores		1	
3	Establecer estrategias de ventas y crecimiento para aplicarlas al mes en cuestión	2		
4	Dar a conocer estrategias de ventas	3		
5	Seguimiento de las estrategias		2	
		3	2	0
5	Total	60%	40%	

100%

ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducció:

Seguimiento de artículos más costosos para evitar pérdidas o bajas en el Inventario Final  
**Inventarios Cíclicos**

Proceso:

Cliente proceso:

Bodega

Resultado del proceso:

Reducción de pérdidas

Requisitos:

Reportes objetivos, datos precisos

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Revisar reporte de las marcas e ítems solicitados por auditoria			1
2	Escribir en hojas en blanco los códigos de los ítems según los programas			2
3	Entregar a la persona encargada de cada programa las hojas para que realicen el inventario		1	
4	Realizar el inventario de los ítems solicitados	1		
5	Entregar el inventario de los artículos solicitados		2	
6	Revisión del inventario físico vs el inventario del sistema		3	
7	Enviar por mail datos del inventario a bodega central	2		
8	Esperar respuesta del inventario			3
9	Se recibe respuesta del inventario realizado			4
10	Analizar diferencias del inventario		4	
11	Señalar artículos con discrepancias		5	
12	Entregar hojas con artículos con discrepancias al personal encargado según el programa		6	
13	Realiza nuevamente el inventario de los ítems entregados	3		
14	Entregar inventario de los artículos solicitados		7	
15	Revisión del inventario físico vs. El inventario de sistema		8	
16	Enviar por mail datos del inventario si es que se encontraron diferencias	4		
17	Esperar respuesta del inventario			5
18	Se recibe respuesta con la corrección respectiva	5		
		5	8	5
18	Total	28%	44%	28%

100%

## ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

### Introducció:

Datos precisos para realizar programació para el siguiente año

### Proceso:

**Inventarios Anuales**

### Cliente proceso:

Auditoria

### Resultado del proceso:

Determinar el valor de mercaderia que ha sobrado en el almacén al final de la temporada navideña

### Requisitos:

Datos exactos para determinar valor de pérdidas

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Preparar pistolas para realizar el inventario masivo	1		
2	Arreglar pistolas, o solicitar cables para su correcto funcionamiento			1
3	Preparar suministros para el inventario (hojas, lápiz, stickers, zonas)		1	
4	Pegar zonas en todo el ocal en las áreas que se tomarà el inventario masivo		2	
5	Realizar un mapa con las zonas que se encuenran en el local		3	
6	Entrega de pistolas y suministros al personal que va a realizar el inventario		4	
7	Toma del inventario / 1er conteo	2		
8	Entrega de pistolas y suministros con el 1er conteo realizado		5	
9	Bajar informació de pistolas del 1er conteo	3		
10	Ingreso manualmente los códigos que no pudieron ser ingresados con la pistola en el 1er conteo	4		
11	Borrar iformació de todas las pistolas del 1er conteo		6	
12	Prepara pistola y suministros para el 2do conteo		7	
13	Entrega de pistolas y suministros al personal que va a realizar el 2do conteo		8	
14	Toma del inventario / 2do conteo	5		
15	Arreglar pistolas dañadas o descargadas			2
16	Entrega de pistolas y suministros con el 2do conteo realizado		9	
17	Bajar informació de las pistolas del 2do conteo	6		
18	Ingreso manualmente los códigos que no pudieron ser ingresados con la pistola en el 2do conteo	7		
19	Sacar discrepancias	8		
20	Analizar discrepancias		10	
21	Entregar hojas de discrepancias a vendedores y dar indicaciones		11	
22	Buscar zonas en donde se encuentran los ítems a ser revisados			3
23	Realizar re-conteo manual de los ítems que se encuentran cn discrepancias		12	
24	Ingresar al sistema los ítems con diferencias	9		
25	Emitir listados finales del inventario con las correcciones	10		
26	Establecer diferencias en cantidad vs precio	11		
		11	12	3
26	<b>Total</b>	42%	46%	12%

100%



ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducció:

Cantidades adecuadas de stock para la decoraciòn  
perchaje y ventas

Proceso:

Màximos y Mínimos

Cliente proceso:

Local

Resultado del proceso:

Mercadería con stock suficiente

Requisitos:

Cantidades aproximadas, múltiplos de 3  
en positivo o en negativo de acuerdo a la  
temporada

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Solicitar al personal un listado con ítems que se desea pedir o disminuir	1		
2	Registrar los ítems que se necesitan para rellenar la percha y decoraciòn		1	
3	Entregar el listado de cada programa con los ítems requeridos y cantidades		2	
4	Cambiar màximos y mínimos según las necesidades en el sistema	2		
5	Items no encontrados para realizar el pedido, o ítems con 0 stock			1
		2	2	1
5	Total	40%	40%	20%

100%

ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

**Introducció:**

Proceso de pedidos en Bodega Central para despacho de mercadería al local

**Proceso:**

**Gestión de Pedidos**

**Cliente proceso:**

Local

**Resultado del proceso:**

Recibir mercadería en el local según lo solicitado

**Requisitos:**

Recibir mercadería solicitada, bien empacada a la hora establecida

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Generación del pedido automático en Bodega Central	1		
2	Camión llega al local con mercadería	2		
3	Espera del Camion afuera del local hasta que exista el personal suficiente			1
4	Apertura de la puerta lanford de la bodega del local		1	
5	Cortar sello de seguridad		2	
6	Verificar sello de seguridad		3	
7	Colocar rampa entre el camión y la bodega		4	
8	Bajar palets del camión con el jack	3		
9	Abrir cada palet y recibir la mercadería con pistola	4		
10	Colocar la mercadería según los programas en el piso de la bodega		5	
		4	5	1
10	Total	40%	50%	10%

100%

## ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

### Introducció:

Diferencias entre lo enviado por Bodega y recibido por el local

### Proceso:

**Discrepancias**

### Cliente proceso:

Bodega- Local

### Resultado del proceso:

Datos exactos de la mercadería recibida

### Requisitos:

Cantidades reales de lo enviado y lo recibido

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Descargar información de la pistola en el sistema		1	
2	Ingresar no. de transferencia y sacar discrepancias		2	
3	Revisar discrepancias en la hoja emitida			1
4	Buscar físicamente ítems con discrepancias y volver a contar		3	
5	Entregan hojas con discrepancias realizadas		4	
6	Corregir en el sistema las cantidades reales encontradas	1		
7	Sacar nuevamente discrepancias con los cambios registrados		5	
8	Se envían discrepancias a Bodega	2		
9	Bodega envía mail si existen datos que no coordinan con lo que ellos han enviado		6	
10	Imprimir mail y revisar ítems según el sistema		7	
11	Entregar a empleados ítems para que realicen el inventario correspondiente		8	
12	Realizar inventario nuevamente de los ítems con diferencias		9	
13	Devolver hoja con el inventario realizado		10	
14	Enviar mail a bodega con la cantidad de artículos encontrados	3		
15	Se realizan correcciones según la aceptación de bodega	4		
16	Se revisa corrección realizada por bodega vs la que se solicitó		11	
17	Enviar a Auditoría ítems de artículos que bodega no los corrigió		12	
18	Auditoría realiza ajustes si creyera conveniente		13	
		4	13	1
18	<b>Total</b>	22%	72%	6%

100%

ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO				
<b>Introducción:</b>		Mercadería exhibida en las perchas según políticas		
<b>Proceso:</b>		<b>Perchaje</b>		
<b>Cliente proceso:</b>		Comprador		
<b>Resultado del proceso:</b>		Ventas por autoservicio		
<b>Requisitos:</b>		Mercadería ordenada, con suficiente stock y fácil acceso		
No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Llevar coches a la bodega de local		1	
2	Sacar mercadería de los cartones y llenar coches según los programas de cada vendedor		2	
3	Sacar coches con mercadería a la percha correspondiente		3	
4	Hacer espacio en la percha según tamaño, modelo y color		4	
5	Limpiar área en el lugar donde se va a perchar		5	
6	Perchar mercadería	1		
7	Si hay mercadería que sobra colocar en la percha de bodega		6	
8	Revisión del perchaje realizado		7	
9	Correcciones de perchaje	2		
		2	7	
9	Total	22%	78%	0%
100%				

ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

**Introducció:**

Se decoran àrboles, guirnaldas, lugares aèreos  
ciudad blanca, nacimientos etc.

**Proceso:**

**Decoració**

**Cliente proceso:**

Cliente / Comprador

**Resultado del proceso:**

Exhibició de la mecaderia en àrboles, guirnaldas..

**Requisitos:**

Correcta exhibició de acuerdo a las políticas  
establecidas

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Revisar el àrea a decorar		1	
2	Indicar al vendedor el àrea que se va a decorar		2	
3	Preparar el àrea que se va a decorar		3	
4	Colocar la decoració correspondiente	1		
5	Revisar decoració realizada		4	
6	Correcció de la decoració realizada	2		
		2	4	
6	Total	33%	67%	0%

100%

## ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

### Introducció:

Realizar el cobro de la mercadería a los clientes en e àrea de cajas

### Proceso:

**Ventas y Facturación**

### Cliente proceso:

Compradores

### Resultado del proceso:

Satisfacción a compradores en cuanto a eficacia y eficiencia. Facturar con exactitud y precisión

### Requisitos:

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Abordar al cliente que ingresa al local y ofrecer los servicios		1	
2	Acercarse a la caja para facturar cuando el cliente va a llevar la mercadería		2	
3	Solicitar tarjetas de descuento, crédito directo y forma de pago		3	
4	Escanear artículos con precaución	1		
5	Empacar mercadería	2		
6	Imprimir factura		4	
7	Hacer firmar documentos correspondientes	3		
8	Despedirse amablemente del cliente		5	
9	Error en la facturación			1
		3	5	1
9	<b>Total</b>	33%	56%	11%

100%

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducción:

Dar a conocer a los vendedores los pasos a seguir en cuanto a perchaje, decoración y facturación  
**Inducción al Personal**

Proceso:

Cliente proceso:

Personal de Ventas

Resultado del proceso:

Personal capacitado para atender el local

Requisitos:

Preparar inducción con datos exactos y necesarios

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
	Preparar charla de inducción al personal en cuanto a perchaje, decoración, ventas, servicio al cliente y			
1	motivación		1	
2	Reunión con el personal para iniciar la charla de inducción	1		
3	Aclarar dudas y preguntas	2		
4	Realizar ejercicios prácticos con todo el personal	3		
		3	1	0
4	Total	75%	25%	0%

100%

ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducció:	Calificació al personal de acuerdo al desempeño mensual
Proceso:	Evaluación de Desempeño
Cliente proceso:	Personal de Ventas
Resultado del proceso:	Evaluar al personal para realizar un feedback
Requisitos:	Calificación según parámetros preestablecidos

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Imprimir hojas de evaluación de desempeño		1	
2	Realizar la evaluación a cada vendedor según los parámetros solicitados en la hoja de evaluación	1		
3	Enviar puntajes de evaluación mensual		2	
4	Indicar a cada vendedor su puntaje de evaluación mensual	2		
5	Realizar un feedback con la persona evaluada	3		
6	Firmar la evaluación		3	
		3	3	0
6	Total	50%	50%	0%

100%



ANÀLISIS DEL VALOR AGREGADO

Introducció:

Capacitar al personal en atenció a clientes,  
decoració.

Proceso:

Capacitació

Cliente proceso:

Personal de ventas

Resultado del proceso:

Personal constantemente capacitado

Requisitos:

Anàlisis de problemas de la semana anterior  
Establecer estrategias de ventas

No.	Actividad	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)
1	Preparar capacitació en ventas semanales		1	
2	Reunir a todo el personal los días lunes en la mañana y dictar la charla		2	
3	Realizar feedback de ventas	1		
4	Establecer estrategias de ventas semanales con cada colaborador	2		
5	Realizar seguimiento de las estrategias establecidas		3	
		2	3	0
5	Total	40%	60%	0%

100%

# ANEXO NO. 3

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 1. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES DE MEJORA	RESPONSABLE
1	Se tienen en cuenta solamente las estrategias en Ventas	1.1	Realizar controles periódicos en los gastos de suministros <i>(un centavo ahorrado, es un centavo ganado) Wall Mart libr pag 155</i>	Sub-Administrador
		1.2	Solicitar un listado de gastos incurridos mensualmente el año anterior al Gerente de Contabilidad, analizarlos y establecer estrategias de ahorro	Administrador
2	Las estrategias para un mejoramiento en ventas, es establecido solamente por el Administrador del local	2.1	Analizar las situación económica del País para ver como puede afectar al crecimiento del local.	Administrador
		2.2	Solicitar a la Presidencia de la empresa, realizar encuestas a los clientes del local para tener claro en cada temporada las tendencias que los clientes prefieren o solicitudes por parte de los mismos	Administrador
		2.3	Solicitar a Presidencia que se establezca un buzón de quejas o reclamos, para que los clientes puedan tener acceso directo	Administrador
3	No existen procedimientos escritos de las estrategias de ventas que se pueden aplicar en el local	3.1	Solicitar a RRHH se incluya dentro del procedimiento de la empresa, en el área del Salòn de Navidad, los procedimientos de las estrategias en ventas para tomarlos en cuenta en cada año	Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 2. INVENTARIOS CÍCLICOS

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Falta de orden y organización en la Bodega Falta de orden y organización en las Perchas Falta de orden y organización en las áreas de decoración	1.1	Es necesario realizar un cronograma por escrito para cada uno de los colaboradores, según las áreas asignadas, para de esta forma llevar un control adecuado con tiempos, responsables, orden y limpieza Para así lograr un mayor control del orden de la mercadería para su fácil localización	Sub-Administrador
		1.2	Realizar seguimientos periódicos del mantenimiento de la organización en todas las áreas	Sub-Administrador
2	No hay una inducción adecuada del inventario cíclico.	2.1	Dar inducción al personal de ventas sobre los parámetros a seguir para realizar un correcto inventario cíclico.	Administrador
		2.2	Solicitar a RRHH se incluya dentro del procedimiento de la empresa, en el área del Salón de Navidad, los procedimientos de la inducción del inventario cíclico.	Administrador
		2.3	Capacitar a cada vendedor, sobre técnicas de Administración de Bodegas	Administrador
3	El inventario cíclico se lo realiza normalmente en el tiempo de atención al público por lo que existe una cantidad alta de tiempo muerto en espera de la respuesta del inventario	3.1	Realizar el inventario cíclico antes de la apertura del local, o al cierre o cuando haya menos afluencia de gente.	Sub-Administrador
4	La distribución de los ítems para el inventario se lo realiza de acuerdo al programa y a los encargados de esos programas	4.1	Solicitar a Presidencia que exista una sola persona encargada del área de bodega para que en su mayoría esta persona se haga cargo del inventario cíclico Entonces se podrían eliminar los pasos 1 y 2	Administrador
5	El inventario tiene que volverse a realizar cuando no coinciden las cantidades para su corrección, en bodega o de otros locales	5.1	Se podrían eliminar los pasos 9-10-11-12-13-14-15-16 y 17 si es que se realiza un correcto inventario cíclico tomando en cuenta los 4 puntos anteriormente descritos	Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 3. INVENTARIOS ANUALES

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Las pistolas con las que se toma el inventario son enviadas al local y el administrador tiene que cargarlas y activarlas para su perfecto funcionamiento para el inventario	1.1	Solicitar al Gerente de Bodega Central, que se revisen los equipos para el inventario antes de enviarlos al local: Que se encuentren en perfecto estado que se encuentren con los cables necesarios que estèn ya cargadas las pistolas De èsta manera se podrìa eliminar el paso 2	Administrador
2	No hay una inducciòn adecuada del inventario anual	2.1	Dar inducciòn al personal de ventas sobre los paràmetros a seguir para realizar un correcto inventario anual	Administrador
		2.2	Realizar pràcticas con los equipos adecuados con cada vendedor previo al inventario anual	Administrador
		2.3	Solicitar a RRHH se incluya dentro del procedimiento de la empresa, en el àrea del Salòn de Navidad, los procedimientos de la inducciòn del inventario anual	Administrador
3	El mapa de las zonas establecidas para el inventario, se encuentra en la oficina del local	3.1	Los mapas de las zonas deben ser colocados en varias secciones del local para que tengan facilidad de acceso los vendedores, al buscar las mismas	Sub-Administrador
		3.2	El mapa de zonas debe ser claro y con datos exactos para evitar pèrdidas de tiempo al encontrar o no una zona	Sub-Administrador
4	Existen pèrdidas de tiempo al buscar las zonas cuando se realizan las discrepancias entre el 1er y 2do conteo	4.1	Recordar constantemente al personal dentro del proceso del inventario, el cambio de zonas, para evitar pèrdidas de tiempo al momento de buscar las mismas	Sub-Administrador

## ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 4. MÁXIMOS Y MÍNIMOS

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Cantidades solicitadas por parte de los vendedores, insuficientes o demasiado grandes.	1.1	Realizar un cronograma de las temporadas en que se puede encontrar el local y pegarlas en áreas visibles para los vendedores, para que se tome en cuenta al momento de realizar el pedido de máximos y mínimos	Administrador
2	Artículos con stock 0, que sin embargo solicitan se haga el pedido	2.1	Dar inducción a todo el personal de cómo realizar el pedido de máximos y mínimos, incluyendo el manejo del sistema, para evitar pérdidas de tiempo al Administrador. Con este paso se podría eliminar el paso 5	Administrador
3	Realizan pedidos de artículos que no existen en el local	3.1	Realizar un cuadro con los datos necesarios para realizar el pedido de mercadería y que sea llenado y verificado por los Vendedores	Sub-Administrador Vendedor
4	Solamente entregan los datos de máximos y mínimos, cuando el Administrador lo solicita	4.1	Realizar un cronograma de pedidos y entregarlos a los vendedores para que sin necesidad de que el Administrador lo solicite, ya se lo realice	Administrador
		4.2	Capacitar al personal para indicar que aunque no se encuentre dentro del cronograma y si necesita realizar el pedido, lo haga e informe al Administrador	Administrador
		4.3	Tomar en cuenta los horarios en que se elaboran los pedidos, es preferible realizarlo cuando hay menor afluencia de clientes	Vendedores

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 5. GESTIÓN DE PEDIDOS

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Por el cambio de guardias permanentes en el Local, es difícil localizar las llaves para abrir la puerta lanford, cuando llega el camión con la mercadería.	1.1	Colocar una señalética adecuada en cada una de las llaves del local para que sea de fácil acceso y evite pérdidas de tiempo.	Sub-Administrador
		1.2	Tener copias de llaves del área de la bodega en la oficina principal para que el guardia tenga acceso rápidamente con la autorización del Administrador	Sub-Administrador
2	Camión queda en espera afuera del local hasta la autorización del Administrador: depende de si está todo el personal que se necesita para bajar la mercadería y si no hay ningún vehículo que interfiera con el ingreso del camión al área	2.1	Solicitar al Gerente de Bodega que el horario de despacho asignado al local se respete y así evitar tiempos de espera De esta manera se podrá eliminar el punto 3	Administrador
		2.2	Colocar señalética de No Parquear en el área que el camión descarga la mercadería	Sub-Administrador
		2.3	Es necesario recibir la mercadería cuando los 2 ejecutivos del local se encuentren presentes así se podrían evitar las demoras en recibir la mercadería	Administrador
3	No existe un espacio suficientemente amplio para ubicar la mercadería de acuerdo a los programas, por lo que se mezcla la mercadería	3.1	Dar inducción a las personas que van a ubicar la mercadería en el piso de la bodega para que utilicen el espacio de forma eficiente y ordenada para su fácil ubicación y acceso	Administrador
		3.2	Realizar un esquema de los pasos necesarios para ubicar la mercadería recibida y colocarlo en una área visible de la bodega	Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 6. DISCREPANCIAS

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Existen discrepancias cuando envian varios còdigos en una sola caja	1.1	Solicitar al Gerente de Bodega que la mercaderia de varios còdigos venga bien señalizada afuera de la caja, para tomar en cuenta el momento de la recepciòn	Sub-Administrador
2	Existen discrepancias al momento de colocar las cantidades en la pistola	2.1	Inducciòn con pràcticas permanentes a l Sub-Administrador y a la persona que le ayuda a recibir la mercaderia para que digite lo que indica la caja master	Sub-Administrador
3	Existen discrepancias por mal conteo de los items ingresados	3.1	Verificar que las cantidades contadas al momento de recibir la mercaderia, sean las correctas	Sub-Administrador
4	Existen discrepancias al momento de colocar los No de Transferencias incorrectos o incompletos	4.1	Dar la inducciòn y seguimiento continuo al Sub-Administrador para que estè claro los documentos que tienen que ser ingresados para sacar las discrepancias en el sistema	Administrador



## ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 7. PERCHAJE

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Existen un cantidad considerable de demora al momento de ingresar y sacar los coches con la mercadería en el área de bodega por falta de organización	1.1	Controlar continuamente el área en donde está siendo ubicada la mercadería al momento de la recepción de la misma	Administradora
		1.2	Organizar al personal para que escoja la mercadería de acuerdo a los programas asignados	Administradora
		1.3	La persona encargada de bodega deberá seguir llevando la mercadería según los programas a cada vendedor para que éstos sigan con el perchaje	Bodeguero
2	Ya que los horarios de recibida de la mercadería son variables, el tiempo que se demora el personal en perchar es muy lento ya que normalmente es en el horario de atención al cliente	2.1	Realizar las labores de perchaje en temporada baja, al principio de la jornada de trabajo, antes de la atención al cliente	Sub-Administrador
		2.2	Realizar las labores de perchaje en temporada alta, al principio y al final de la jornada de trabajo, antes y al cierre del horario de atención al cliente	Sub-Administrador
3	El perchaje de la mercadería es revisado en dos etapas, por lo que al final del perchaje existen cambios en los mismos según las observaciones realizadas por los Ejecutivos del local	3.1	Coordinar entre el Administrador y Sub-Administrador del local los tiempos para revisar el perchaje constantemente para evitar cambios de perchaje al final del trabajo realizado	Administrador Sub-Administrador
		3.2	Establecer normas y procedimientos por escritos para realizar un perchaje correcto	Gerente de Operaciones
4	El perchaje puede resultar más extenso si el personal no tienen claro cuales son los pasos a seguir	4.1	Dar charla de inducción al personal de ventas e indicar paso a paso como se realiza un buen perchaje, según los programas que a cada uno le corresponda	Administrador
		4.2	Recordar constantemente a los vendedores las técnicas que se utilizan para realizar un buen perchaje	Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 8. DECORACIÒN

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	La decoraciòn de las àreas asignadas llevan mucho tiempo ya que se los realiza en el horario de atenciòn al cliente	1.1	Procurar realizar las labores de decoraciòn en horarios de menor afluencia de clientes	Sub-Administrador
		1.2	Si se trata de cambiar una decoraciòn en su totalidad, realizarlo en horarios de no atenciòn al pùblico	Administrador
2	La decoraciòn resulta extensa tambièn ya que algunos vendedores no tienen claro las tècnicas que se deben tomar en cuenta	2.1	Dar charla de inducciòn al personal de ventas e indicar paso a paso como se realiza una decoraciòn, segùn los programas que a cada uno le corresponda	Administrador
		2.2	Realizar constantemente un recordatorio de las tècnicas que se utilizan para realizar una excelente decoraciòn	Sub-Administrador
3	El personal no revisa completamente las àreas de decoraciòn asignadas	3.1	Realizar un Ckeck list de las àreas de decoraciòn de cada vendedor para tener un mejor control de las àreas que necesitan decoraciòn constante	Sub-Administrador
4	Algunas àreas de decoraciòn se encuentran muy altas por lo que es difìcil el acceso a las mismas	4.1	Establecer que las decoraciones aèras no se encuentren tan altas ya que no permiten tener acceso constante	Administrador
5	La decoraciòn de la mercaderia se lo revisa en varias etapas de la misma, sin embargo al final de la decoraciòn pueden existir cambios	5.1	Coordinar entre el Administrador y Sub-Administrador del local los tiempos para revisar la decoraciòn constantemente para evitar cambios al final del trabajo realizado	Administrador Sub-Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 9. VENTAS Y FACTURACIÓN

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Existe un alto nivel de insatisfacciòn de los clientes al momento de la facturaciòn	1.1	El sistema de facturaciòn ha sido el mismo desde que se iniciò la Compañia, pero sabemos que estàn en proyectos de implementaciòn un nuevo sistema.	Sub-Administrador
		1.2	Realizar un taller de ventas intensivo para todo el personal del local, antes de la re-apertura del local y asì evitar pèrdidas de tiempo y mejorar la satisfacciòn de los clientes	Administrador
		1.3	Solicitar a RRHH se incluya dentro del procedimiento de la empresa, en el àrea del Salòn de Navidad, los procedimientos de la inducciòn del inventario anual	Administrador
2	Existen articulos que no tienen còdigos internos ni de barras al momento de realizar la facturaciòn, por lo que el cajero tiene que ir a la percha y buscar el mismo articulo que tenga còdigo o esperar que algùn vendedor lo haga	2.1	Solicitar a los vendedores que realicen el proceso de revisiòn y colocaciòn continua de precios de los articulos que se encuentren sin còdigos para evitar inconvenientes al momento de la facturaciòn	Sub-Administrador
3	Hay una demora al momento de esperar que el cliente entregue las tarjetas de descuento y formas de pago	3.1	Colocar letreros que indiquen: Favor presentar su tarjeta de Afiliaciòn y forma de pago, para disminuir las demoras	Sub-Administrador
4	Cuando no hay la cantidad suficiente de suministros en las cajas: fundas, papel de impresiòn, papel de empaque, etc, hay una pèrdida de tiempo al ir a buscarlos en la bodega	4.1	Encargar a una sola persona que distribuya todos los días la papeleria suficiente en todas las cajas	Sub-Administrador

## ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 10. INDUCCIÓN AL PERSONAL

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	La inducción al personal se lo hace de una semana antes de la re-apertura en los locales de Sukasa. Tomando en cuenta que el personal es de temporada y en su mayoría son nuevos el tiempo no es suficiente como para que aprendan los procesos, por lo que el Adminitrador lo hace en el transcurso de la temporada.	1.1	Solicitar a Presidencia se incluya dentro de los procedimientos del formato Salón de Navidad, la inducción formal de: Taller de Ventas dictado antes de la re-apertura de los Salones Taller de Perchaje dictado antes de la re-apertura de los Salones Taller de Decoración dictado antes de la re-apertura de los Salones	Administradora
2	El personal del Salón de Navidad, no se se encuentra con la motivación necesaria ya que tienen claro que solamente se los contrata por temporada.	2.1	Solicitar a Presidencia se incluya dentro de los procedimientos del formato Salón de Navidad, la charla de motivación y de presentación de : La Misión, Visión y Objetivos de la empresa. Derechos y Obligaciones de los empleados. y Beneficios para los empleados.	Administradora

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 11. CAPACITACIÒN

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Por la gran afluencia de clientes en la temporada navideña, se dan muy pocas capacitaciones al personal.	1.1	Realizar la capacitaciòn a los empleados una vez por semana de: Atenciòn al Cliente Facturaciòn Perchaje y Decoraciòn	Administrador
		1.2	Solicitar a RRHH se incluya dentro de las políticas del formato del Salòn de Navidad, la capacitaciòn continua de los puntos mencionados anteriormente	Administrador

## ANÀLISIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

### 12. SERVICIO AL CLIENTE

No	DEBILIDADES	No	OPORTUNIDADES	RESPONSABLE
1	Los clientes sienten que los precios de los artículos en su mayoría son muy altos	1.1	Mediante una investigación de mercado, se puede revisar el margen de utilidad de los artículos que tenga la competencia, como por ejemplo en bombillos sin diseño y de plástico	Jefe de Operaciones
2	El servicio del personal que trabaja en el "Salón de Navidad El Bosque" no es muy satisfactorio para el cliente, el problema radica en que en todas las temporadas en un 80% el personal es nuevo	2.1	Realizar continuas capacitaciones	Administrador
		2.2	Realizar talleres de venta para todo el personal	Administrador
		2.3	Solicitar a Presidencia se distribuya al personal de acuerdo a las ventas y no con el mismo número de personal como es actualmente	Administrador
3	El personal que labora en el "Salón de Navidad El Bosque" hace la labor de : ventas, cajas, perchaje, decoración, asesoramiento, bodega, recepción y limpieza	3.1	Solicitar a Presidencia se designe a una sola persona para el área de limpieza y bodega, para que de esta manera, los demás vendedores realicen su labor con eficiencia y eficacia y dirigido a la atención a los clientes	Administrador
4	No existe un procedimiento de seguimiento pos-venta	4.1	Establecer una política en la cual indique que se realice un seguimiento a los clientes que realizaron sus compras a partir de \$1000	Administrador
5	No existe servicio técnico para el Salón de Navidad	5.1	Establecer estrategias con otras empresas como la Clínica del Juguete para que los clientes vayan con la mercadería del Salón Navidad a que se las arreglen, con un costo aparte	Administrador
6	A pesar de las falencias del "Salón de Navidad El Bosque" los clientes quieren seguir comprando, visitando y recomendando ir al local	6.1	Aprovechar el potencial que tiene el "Salón de Navidad El Bosque" para captar más clientes y que los antiguos sean fieles	Administrador

# ANEXO NO. 4

**CODIGO**  
PP - 01

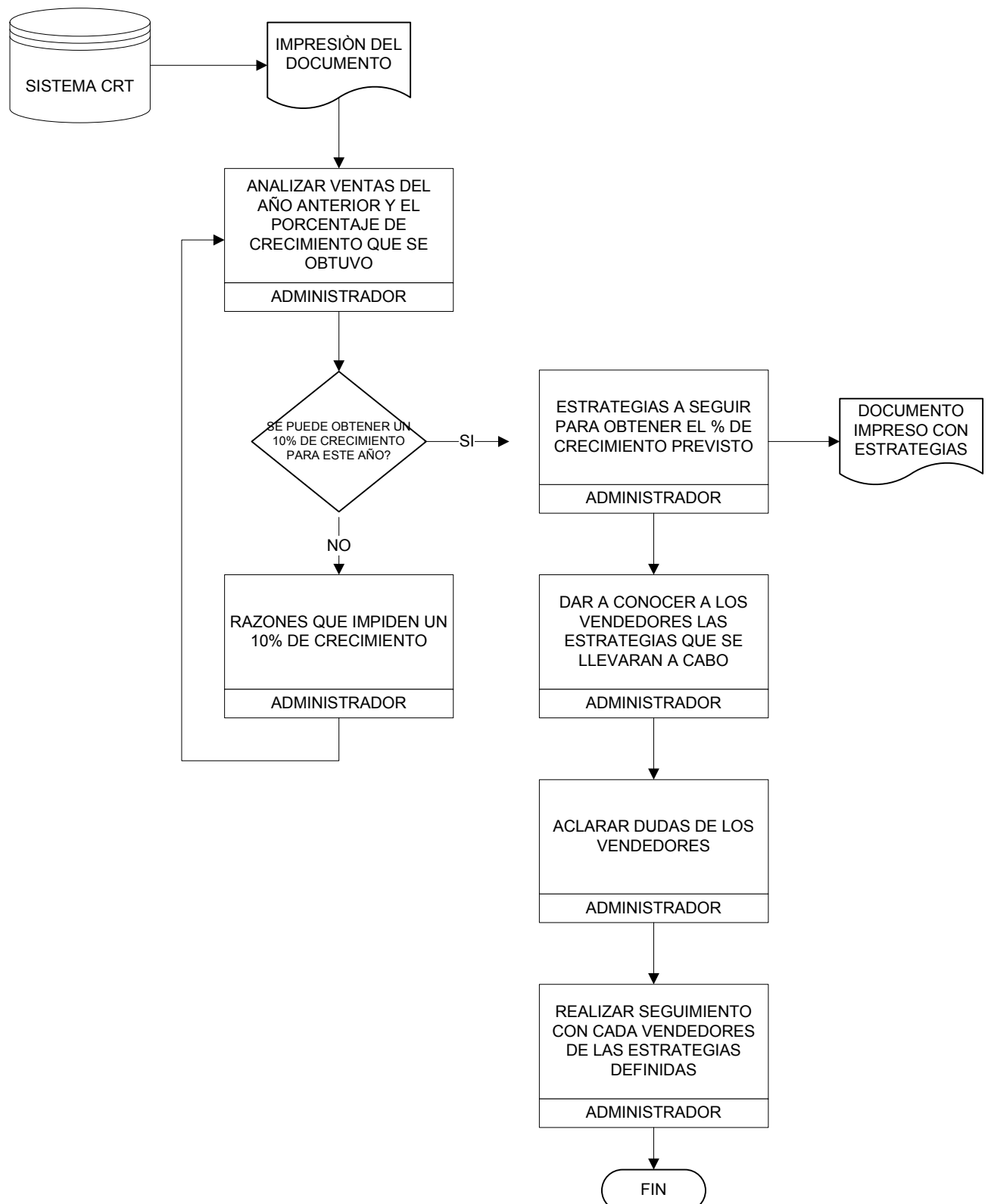
**Proceso:**

**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-1 de 1**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO





**CODIGO**  
IC-01

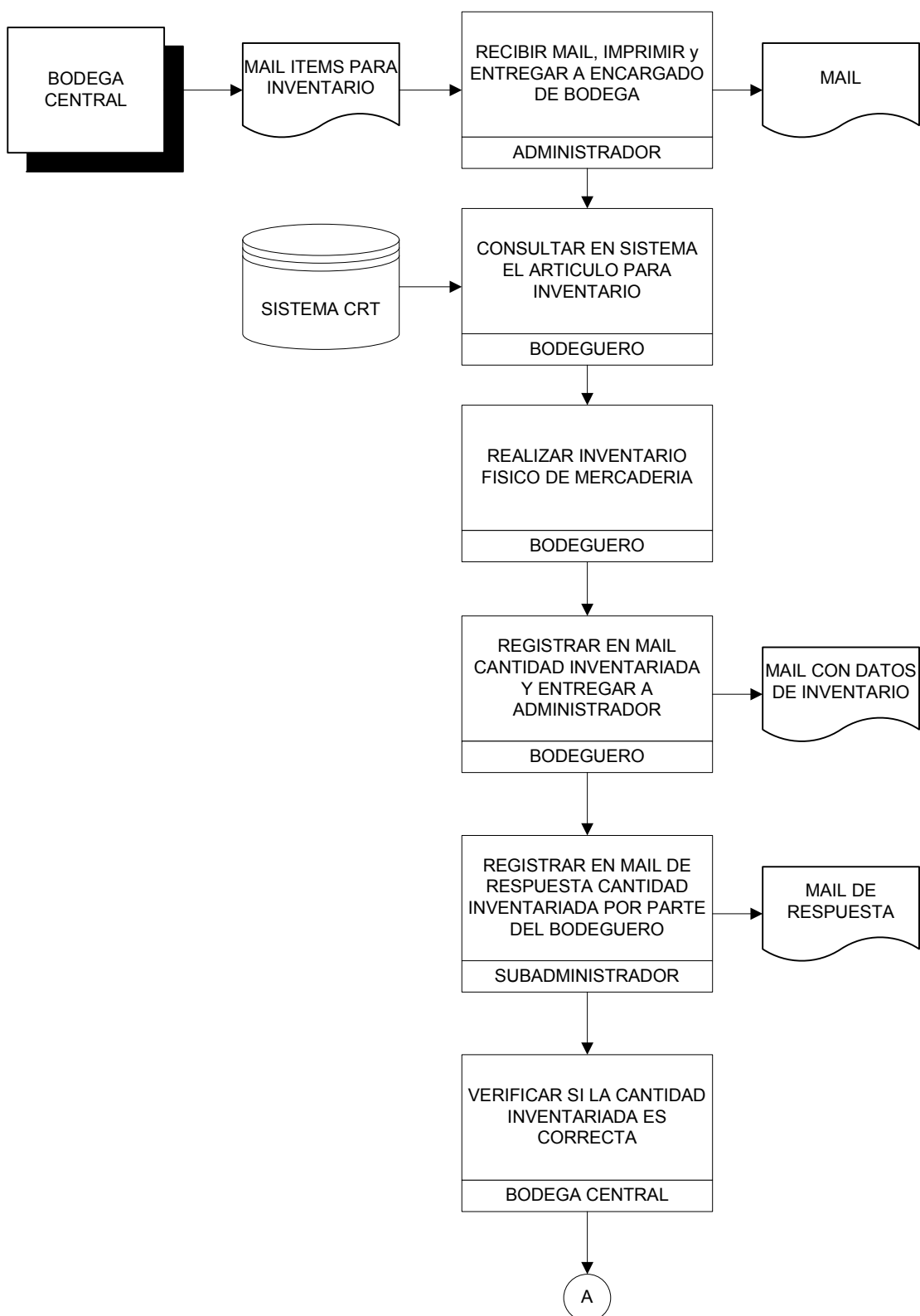
**Proceso:**

**INVENTARIOS CÍCLICOS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-1 de 2**

## 2. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
IC-01

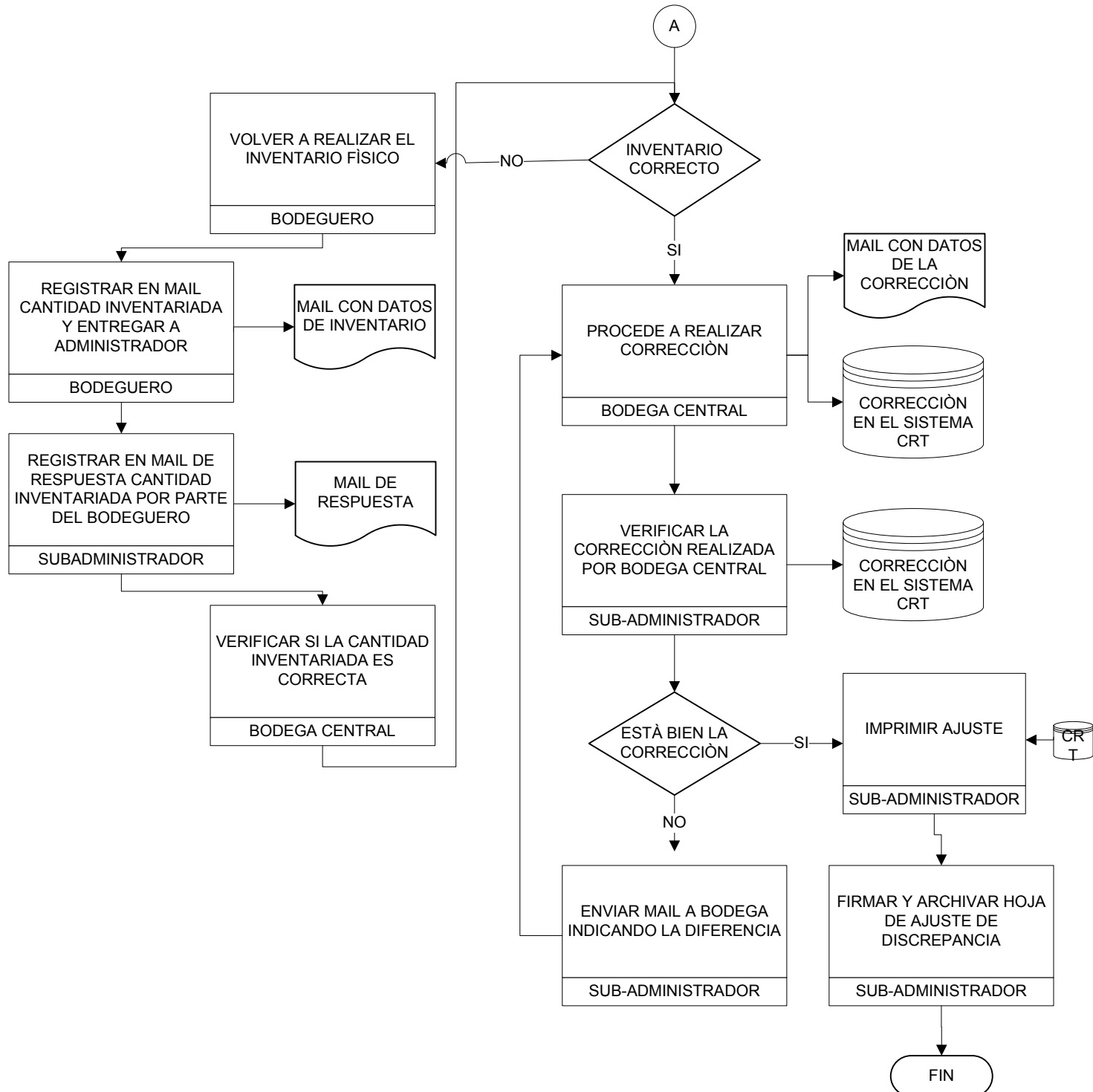
**Proceso:**

**INVENTARIOS CÍCLICOS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-2 de 2**

## 2. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO  
IA - 01

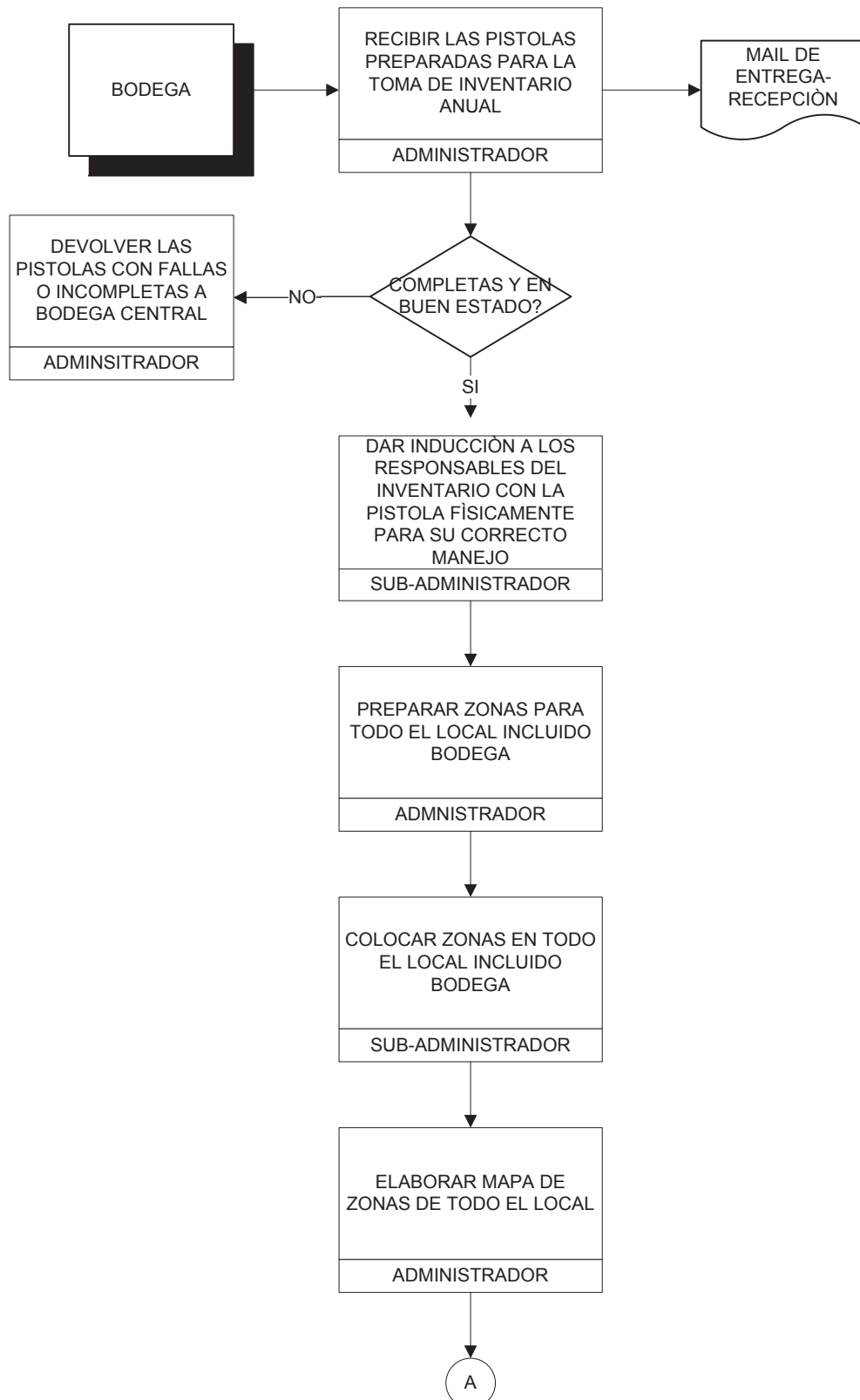
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-1 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO  
IA - 01

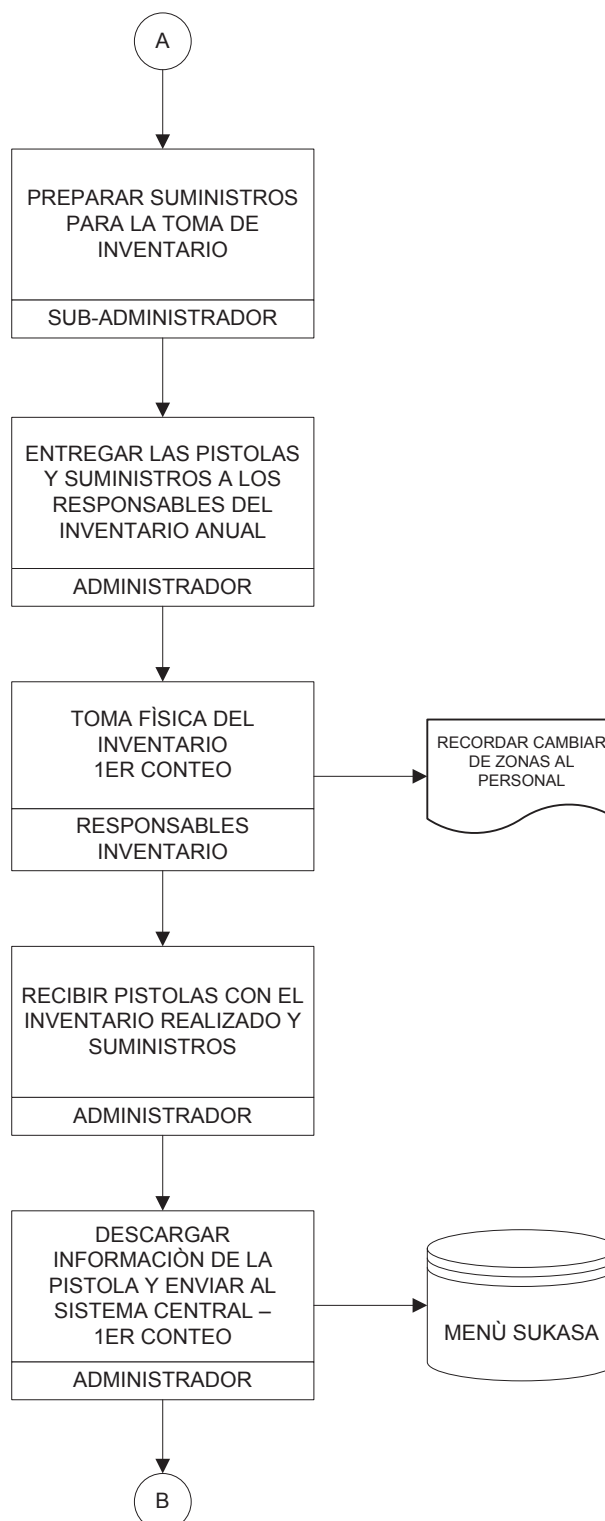
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-2 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO  
IA - 01

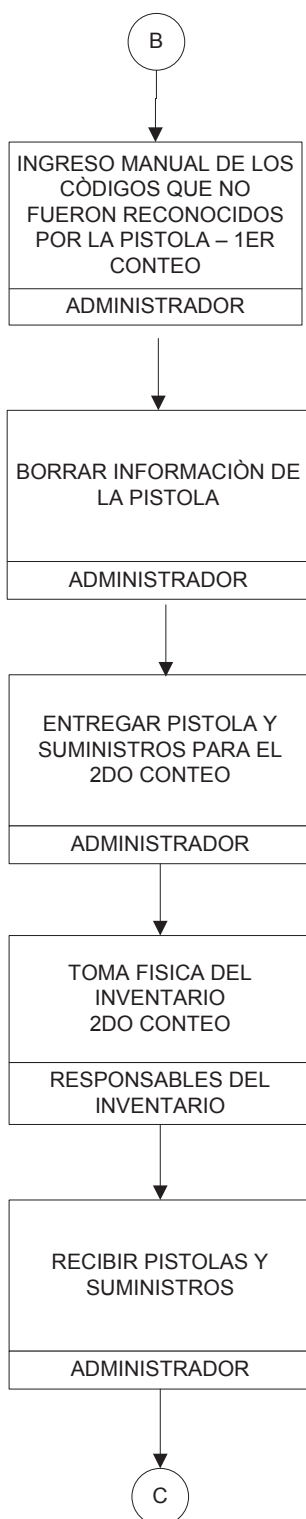
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-3 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO  
IA - 01

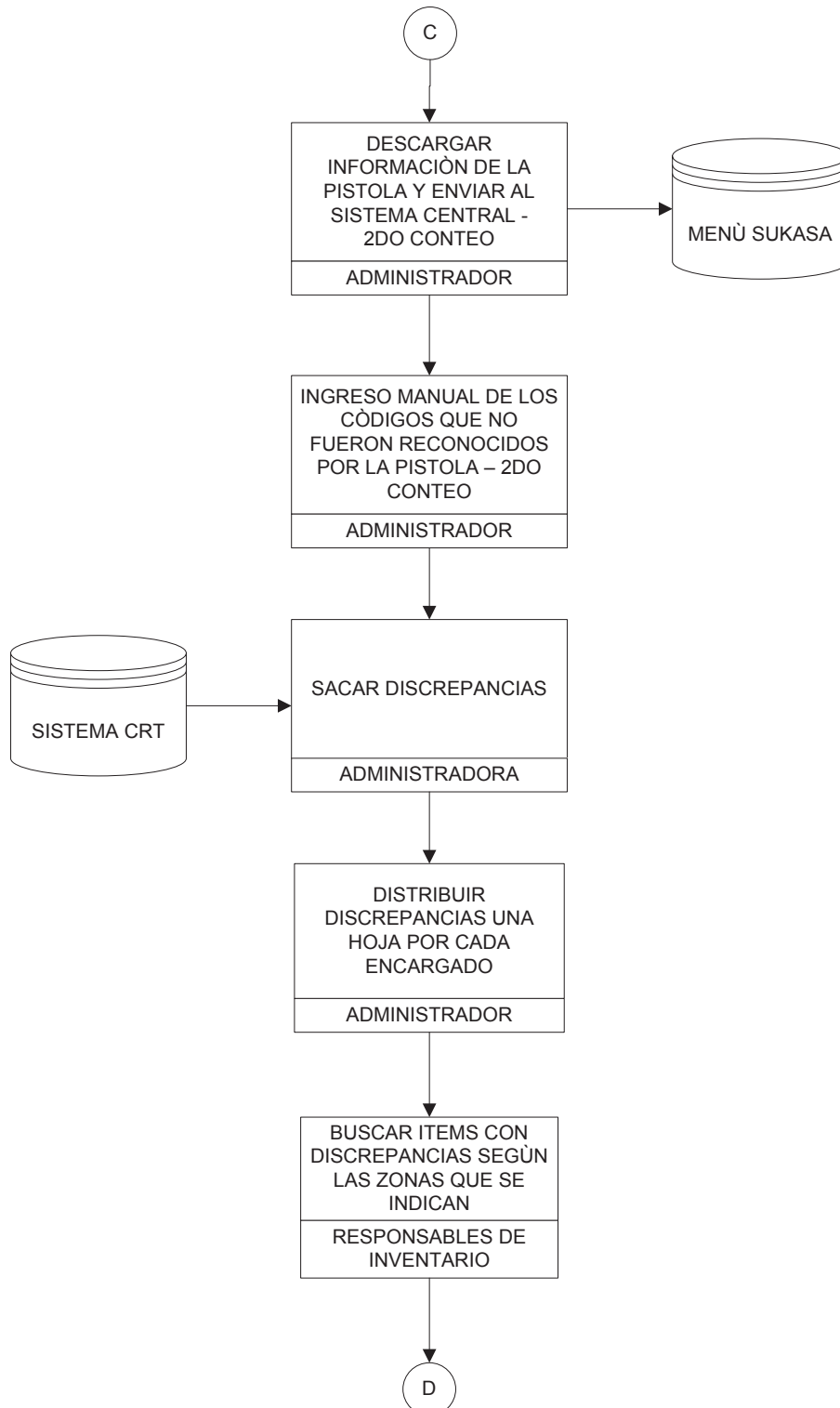
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-4 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO  
IA - 01

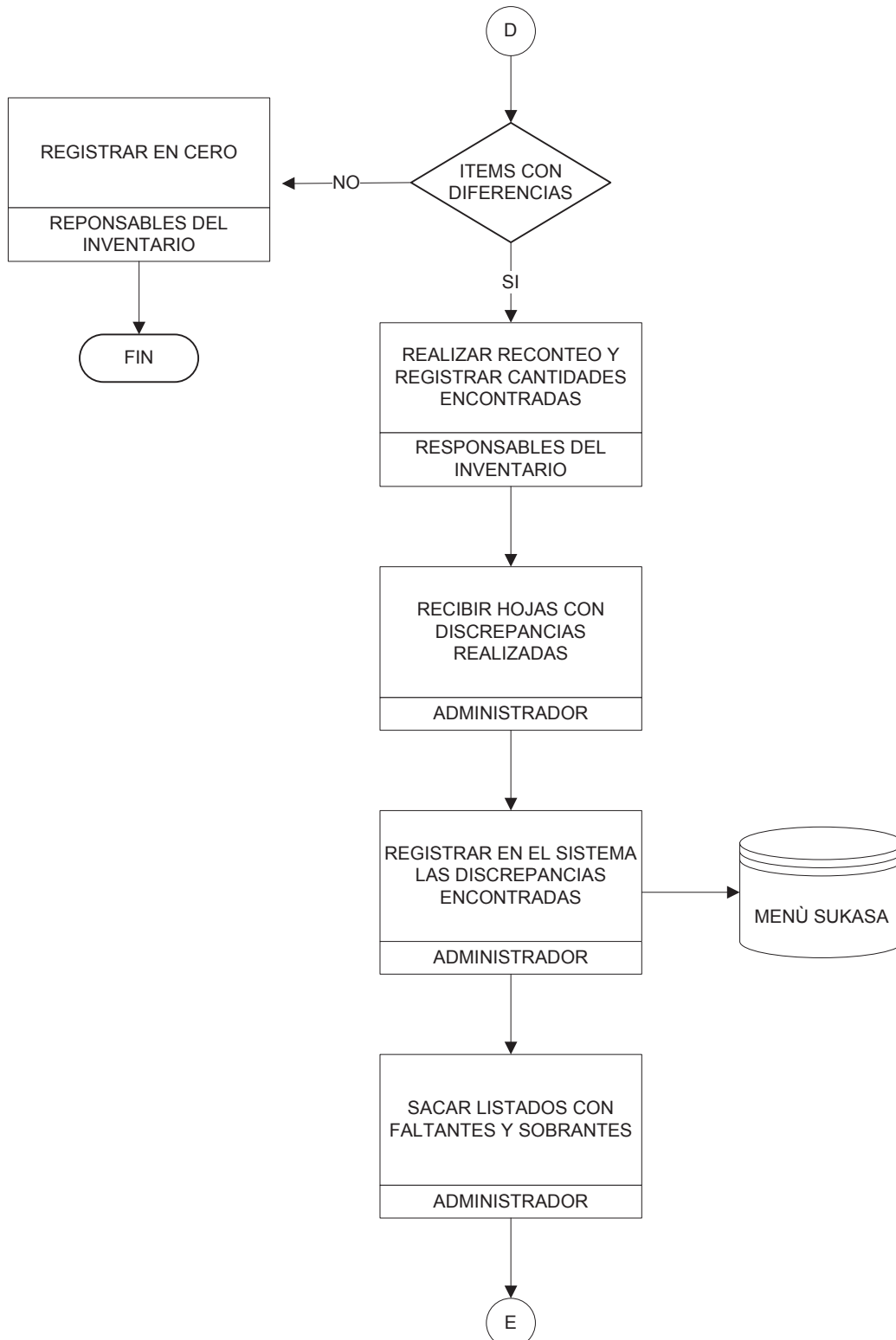
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-5 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO  
IA - 01

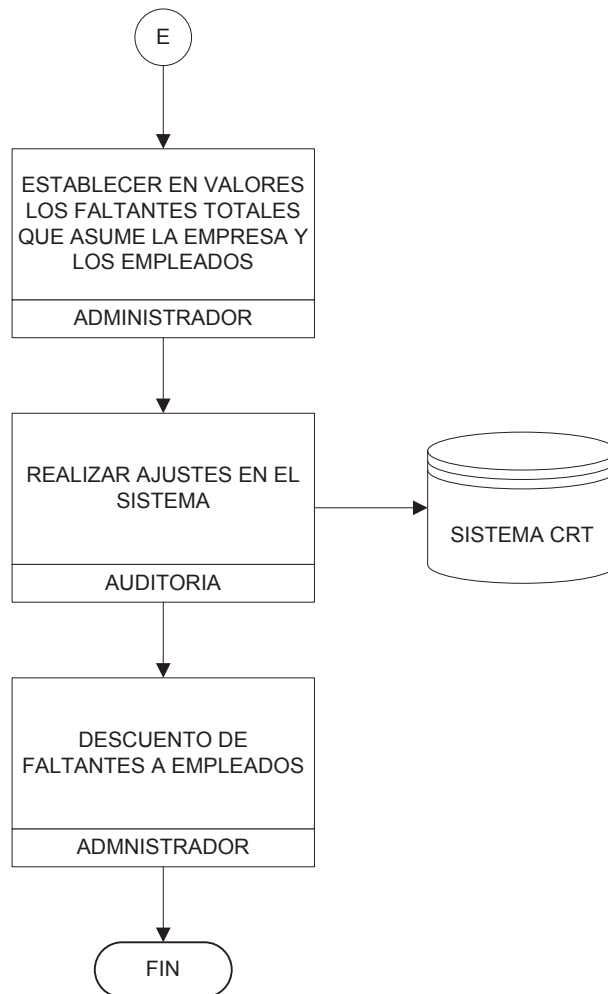
Proceso:

INVENTARIO ANUAL

Edición No. 01

Pág. Página-6 de 6

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
MM - 01

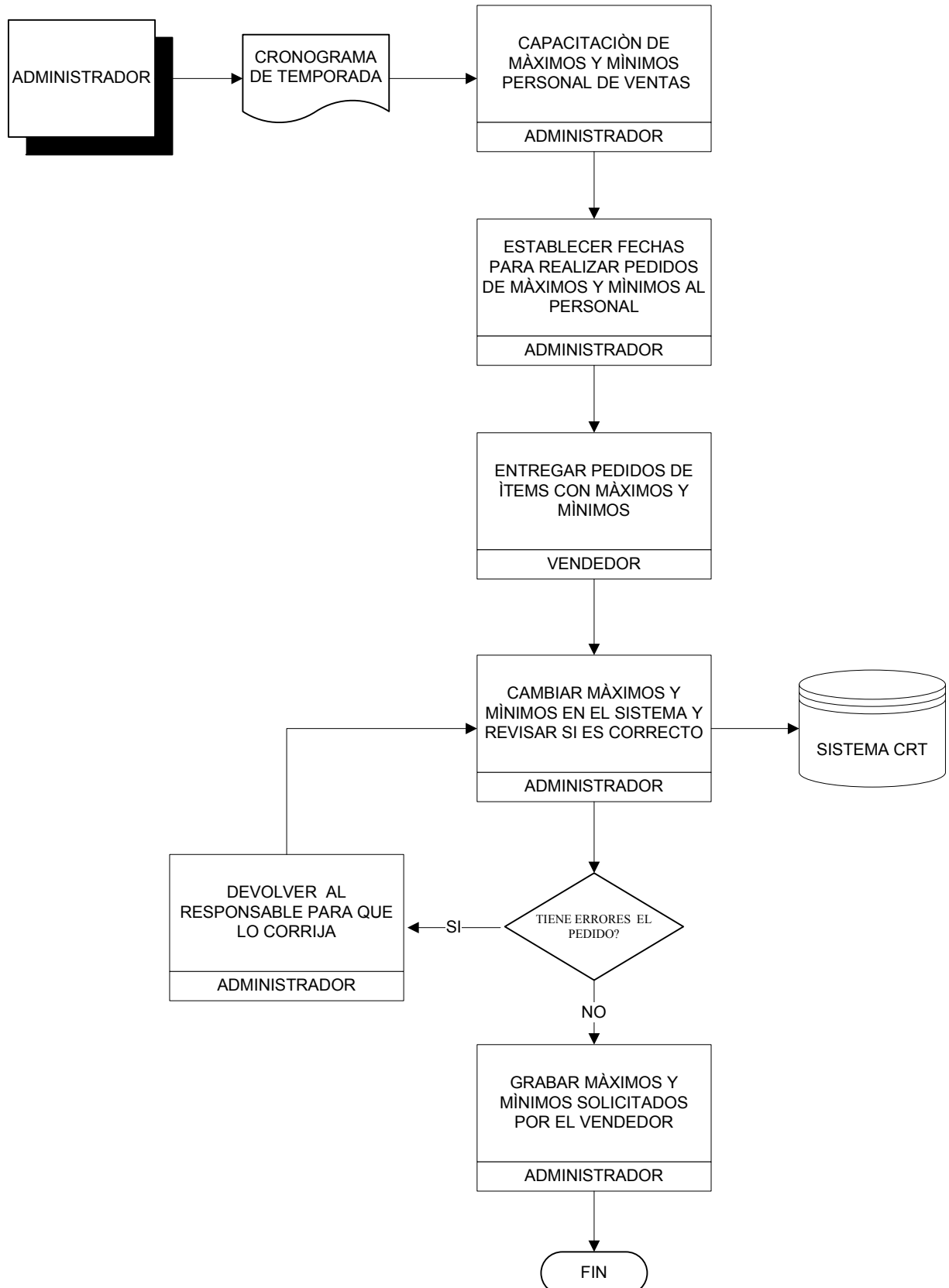
**Proceso:**

**MÀXIMOS Y MÌNIMOS**

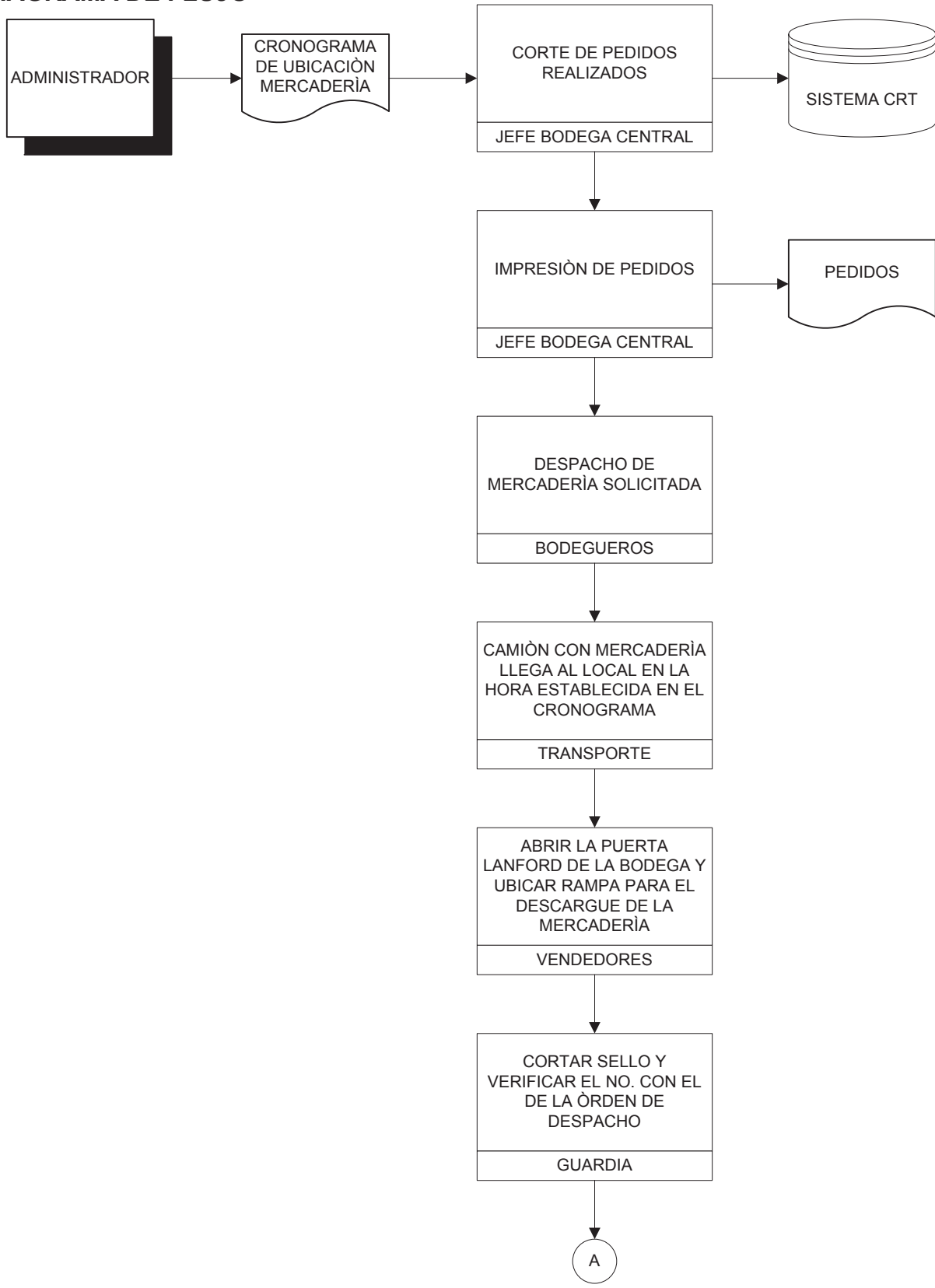
**Edición No. 01**

**Pág. Página-1 de 1**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**1. DIAGRAMA DE FLUJO**



**CODIGO**  
GP - 01

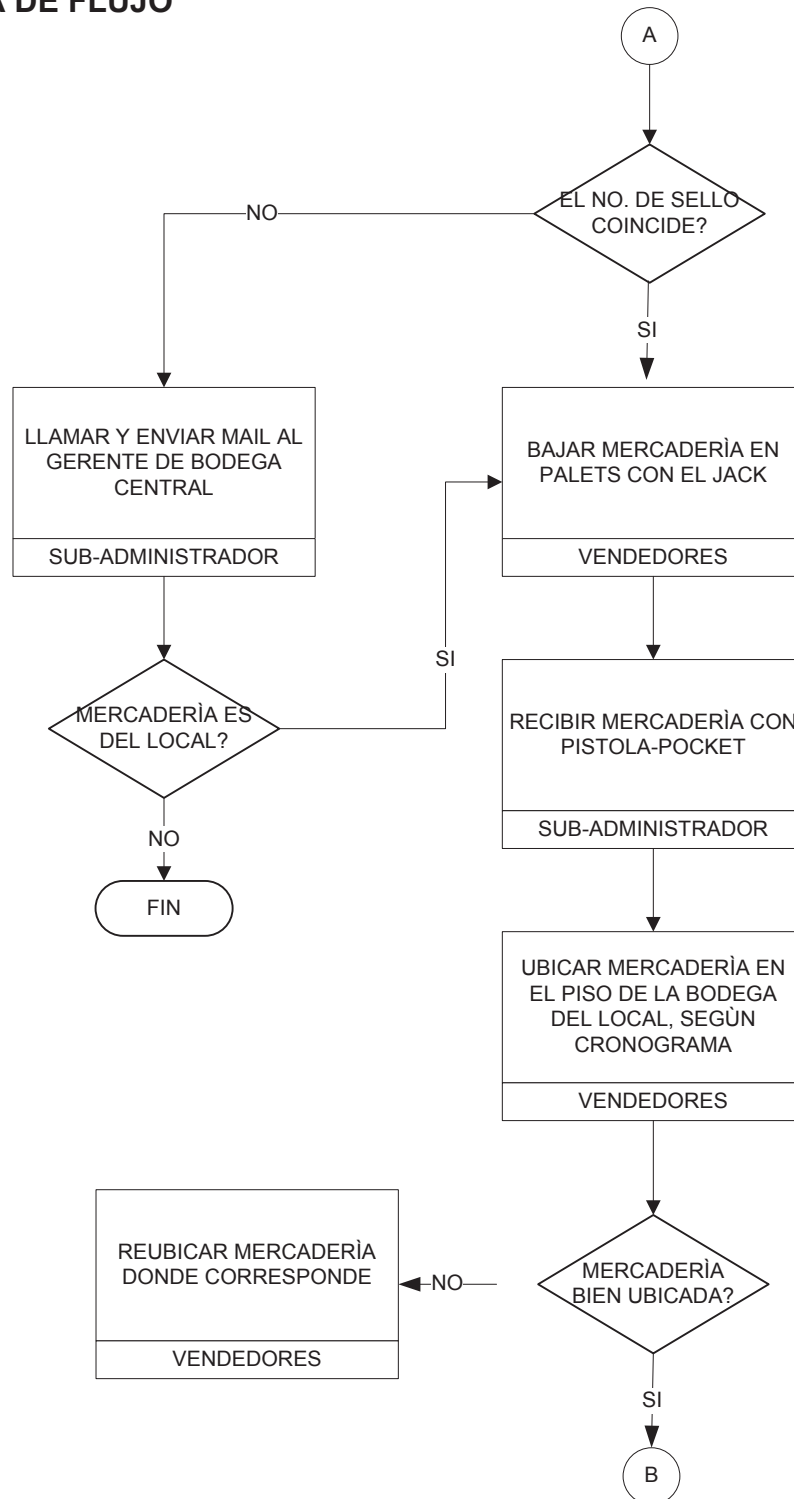
**Proceso:**

**GESTIÓN DE PEDIDOS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-2 de 3**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
D - 01

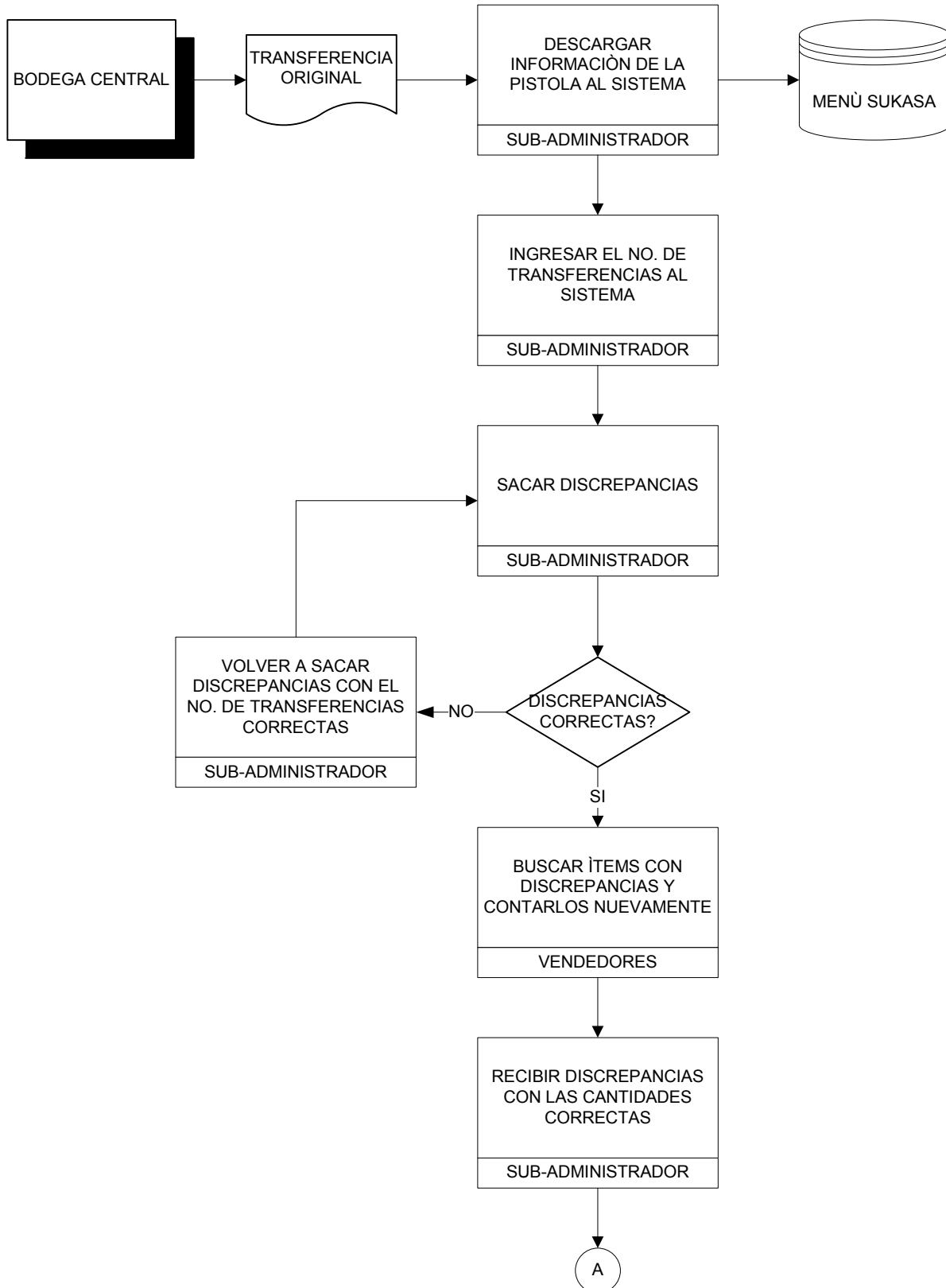
**Proceso:**

**DISCREPANCIAS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-1 de 4**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
D - 01

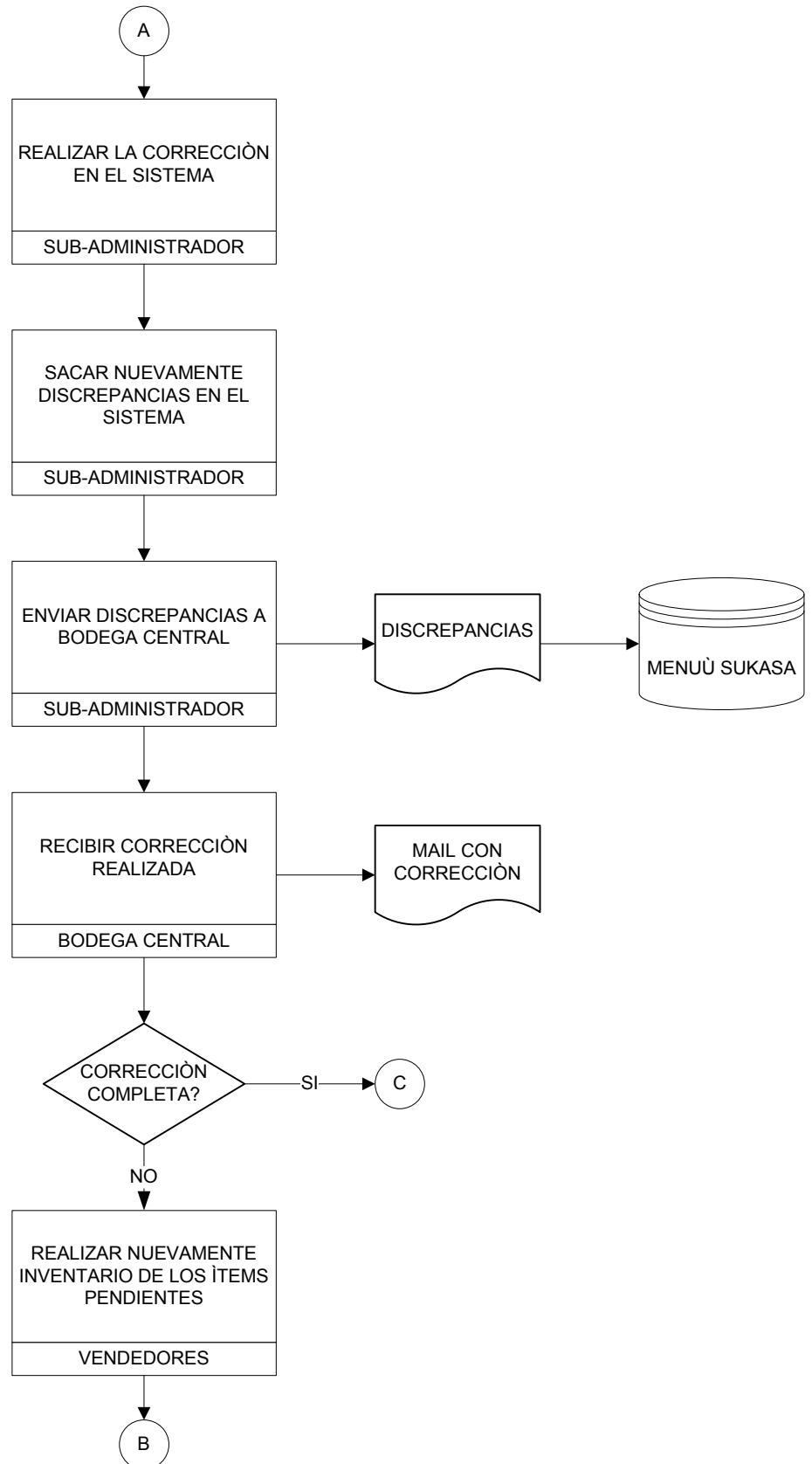
**Proceso:**

**DISCREPANCIAS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-2 de 4**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
D - 01

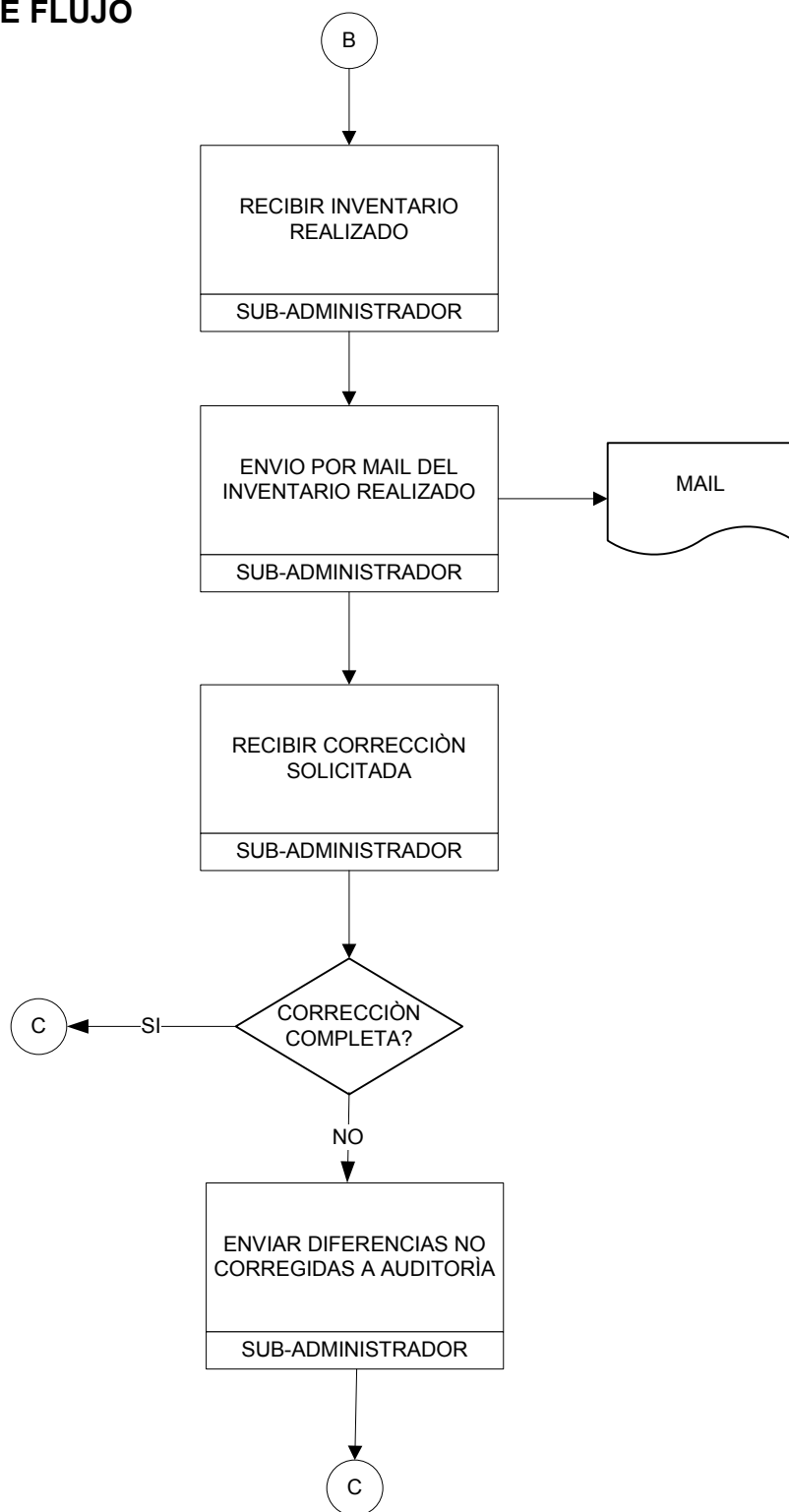
**Proceso:**

**DISCREPANCIAS**

**Edición No. 01**

**Pág. Página-3 de 4**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
D - 01

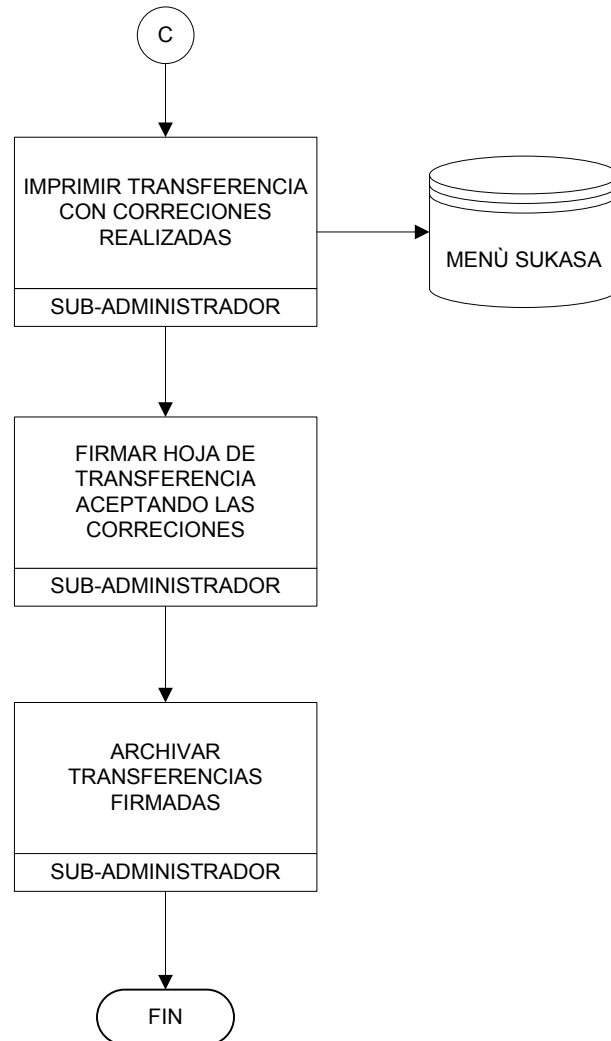
**Proceso:**

**DISCREPANCIAS**


**Edición No. 01**

**Pág. Página-4 de 4**

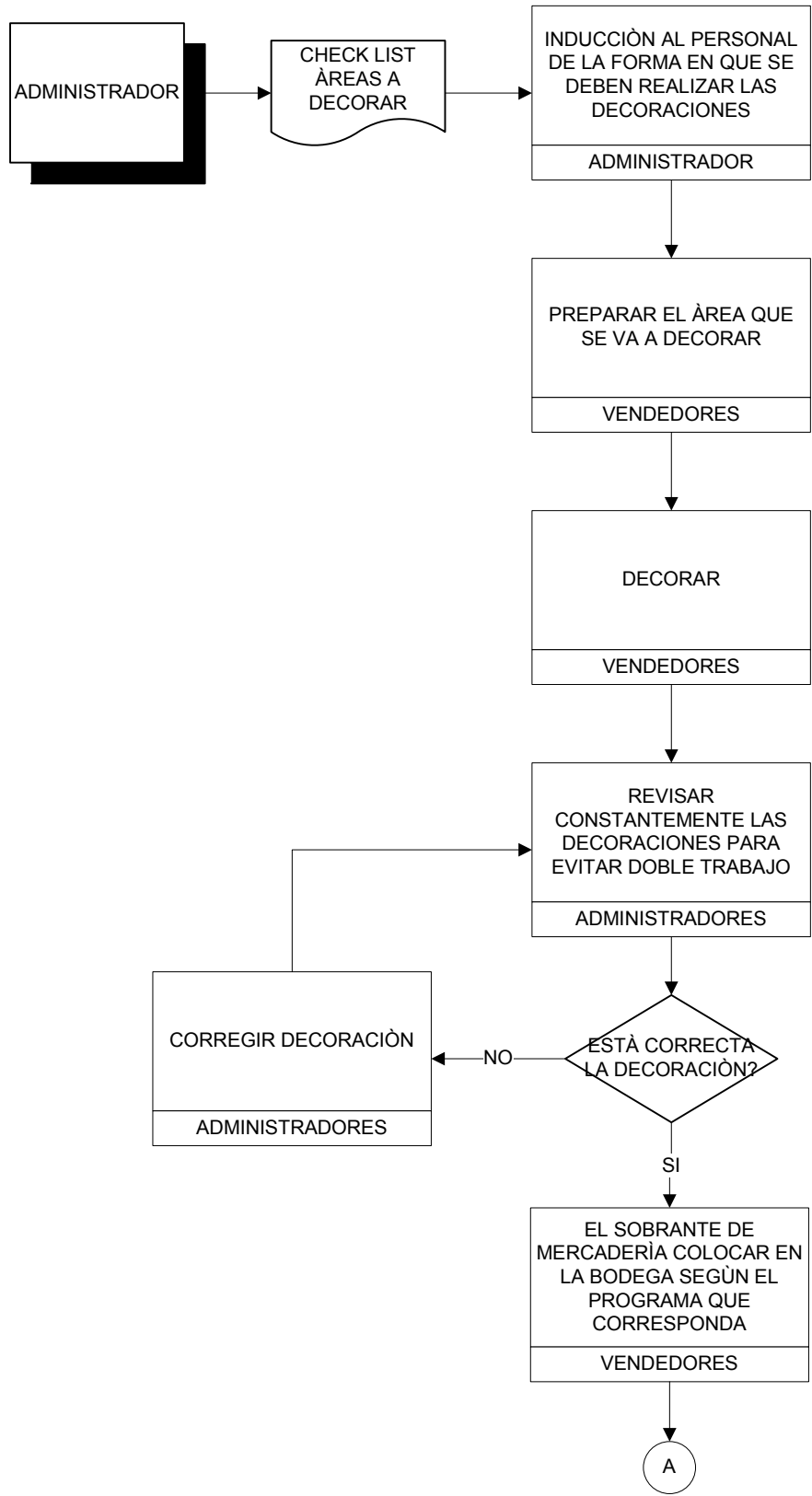
## 1. DIAGRAMA DE FLUJO





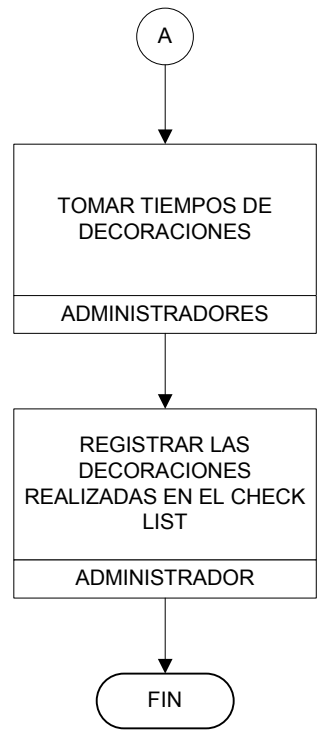
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D - 01	Proceso:  DECORACIÓN		
Edición No. 01			Pág. Página-1 de 2

# 1. DIAGRAMA DE FLUJO



<div><div>SALON DE</div><div>NAVIDAD</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D - 01	Proceso: <div>DECORACIÓN</div>		
Edición No. 01			Pág. Página-2 de 2

1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
P - 01

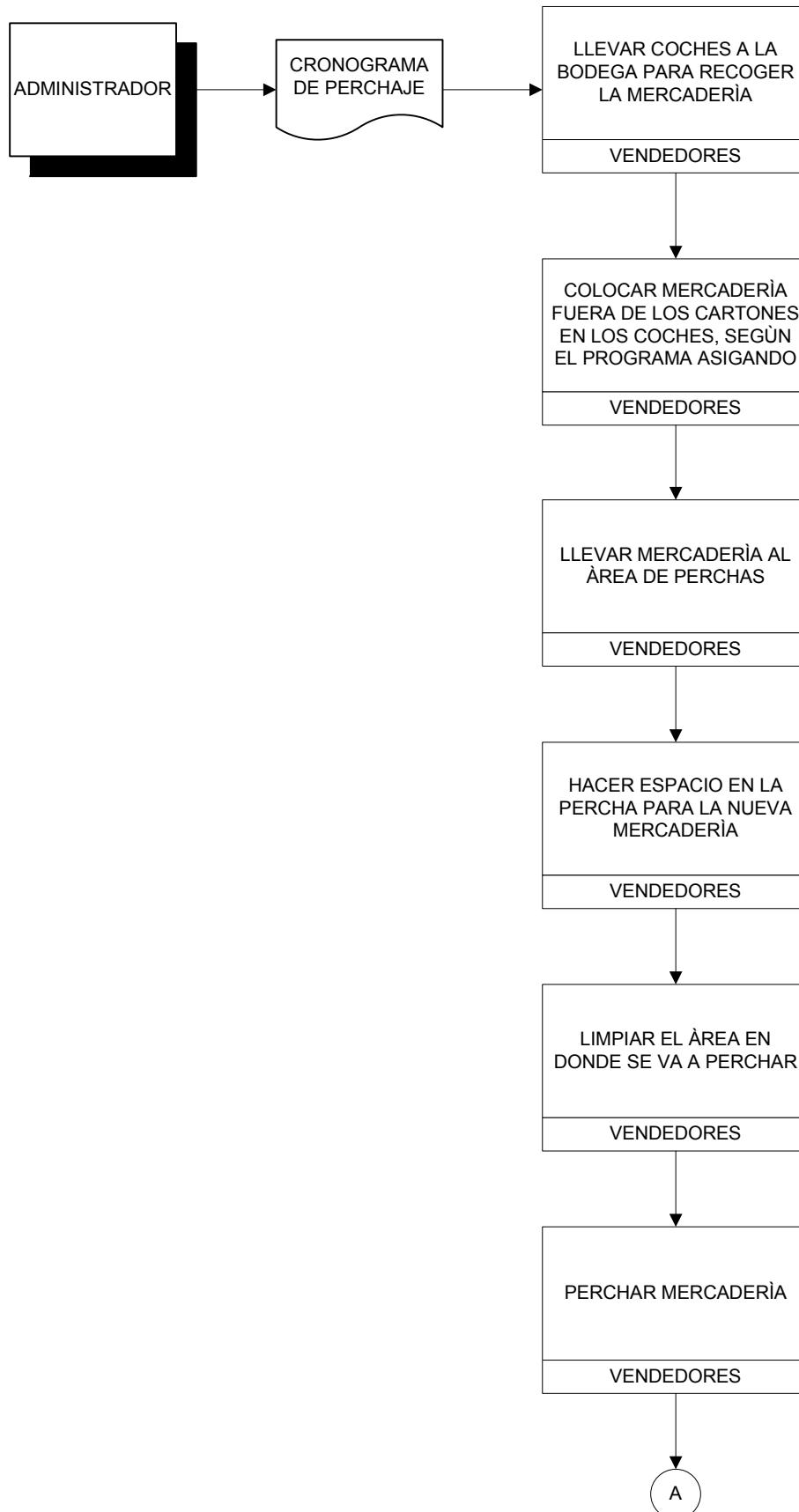
**Proceso:**

**PERCHAJE**

Edición No. 01

Pág. Página-1 de 2

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
P - 01

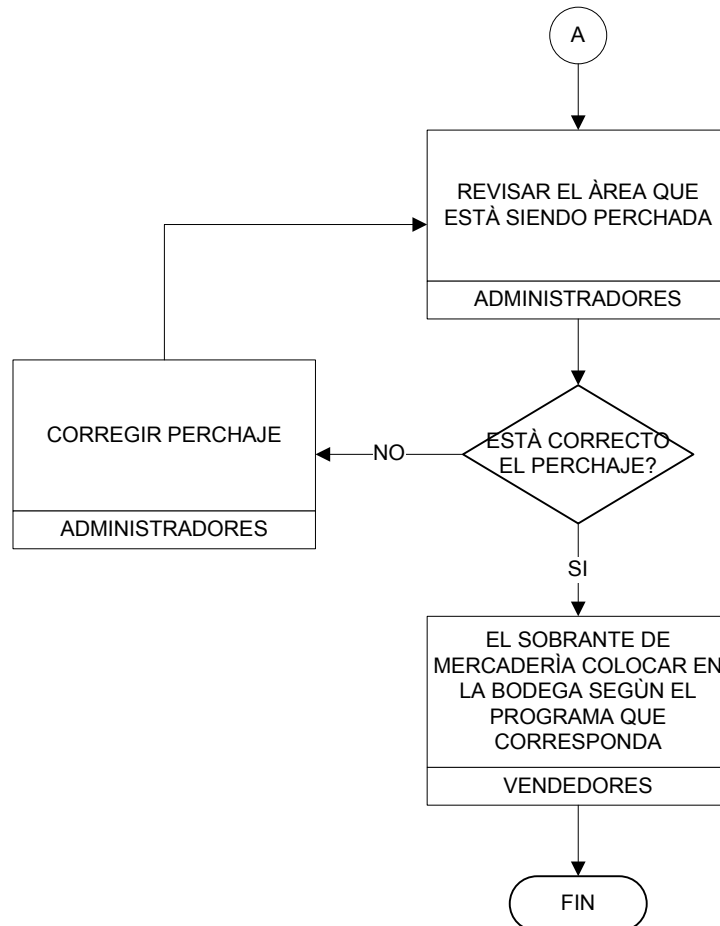
**Proceso:**

**PERCHAJE**

Edición No. 01

Pág. Página-2 de 2

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO  
V/E - 01**

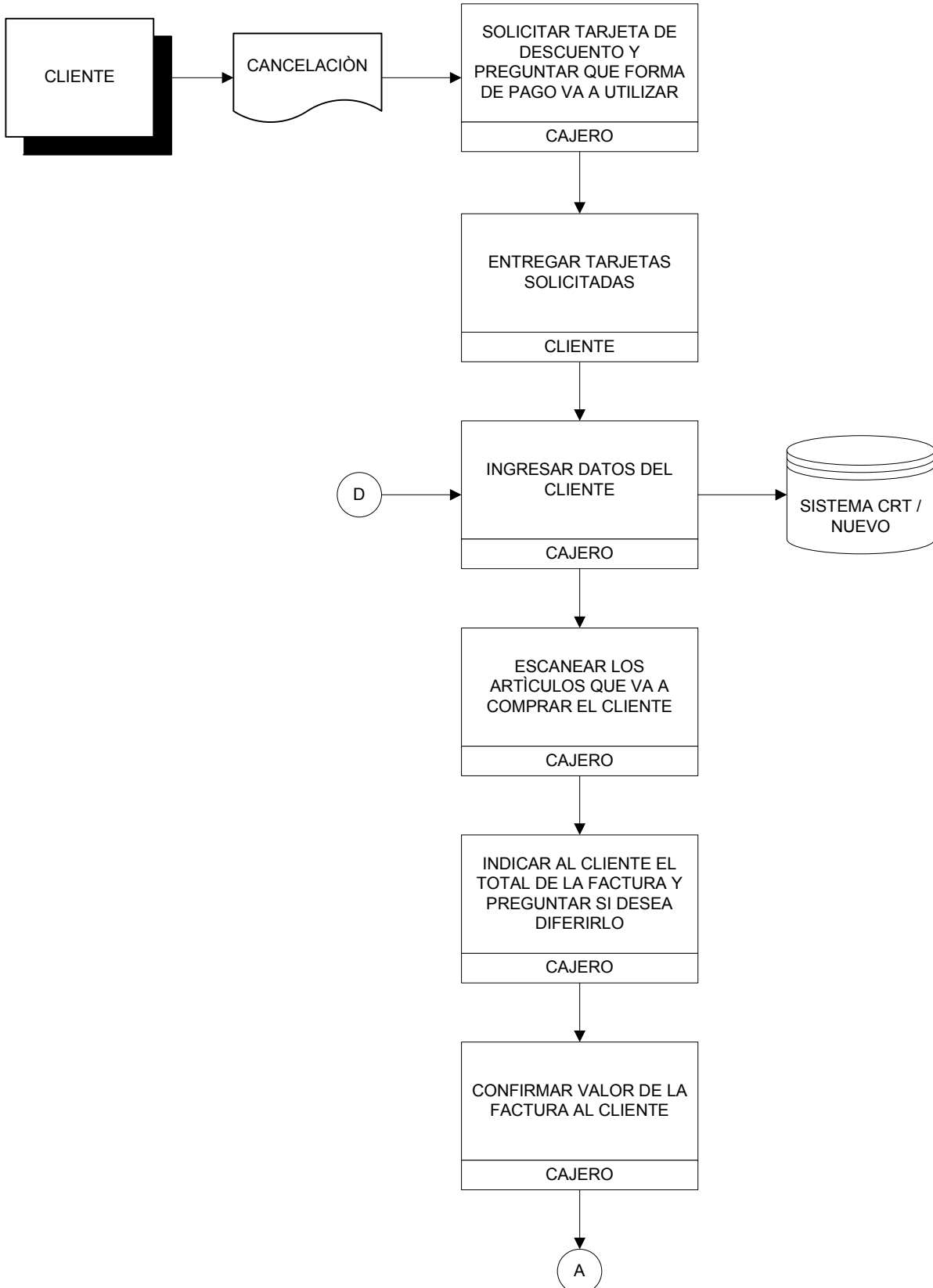
**Proceso:**

**VENTA/FACTURACIÓN**

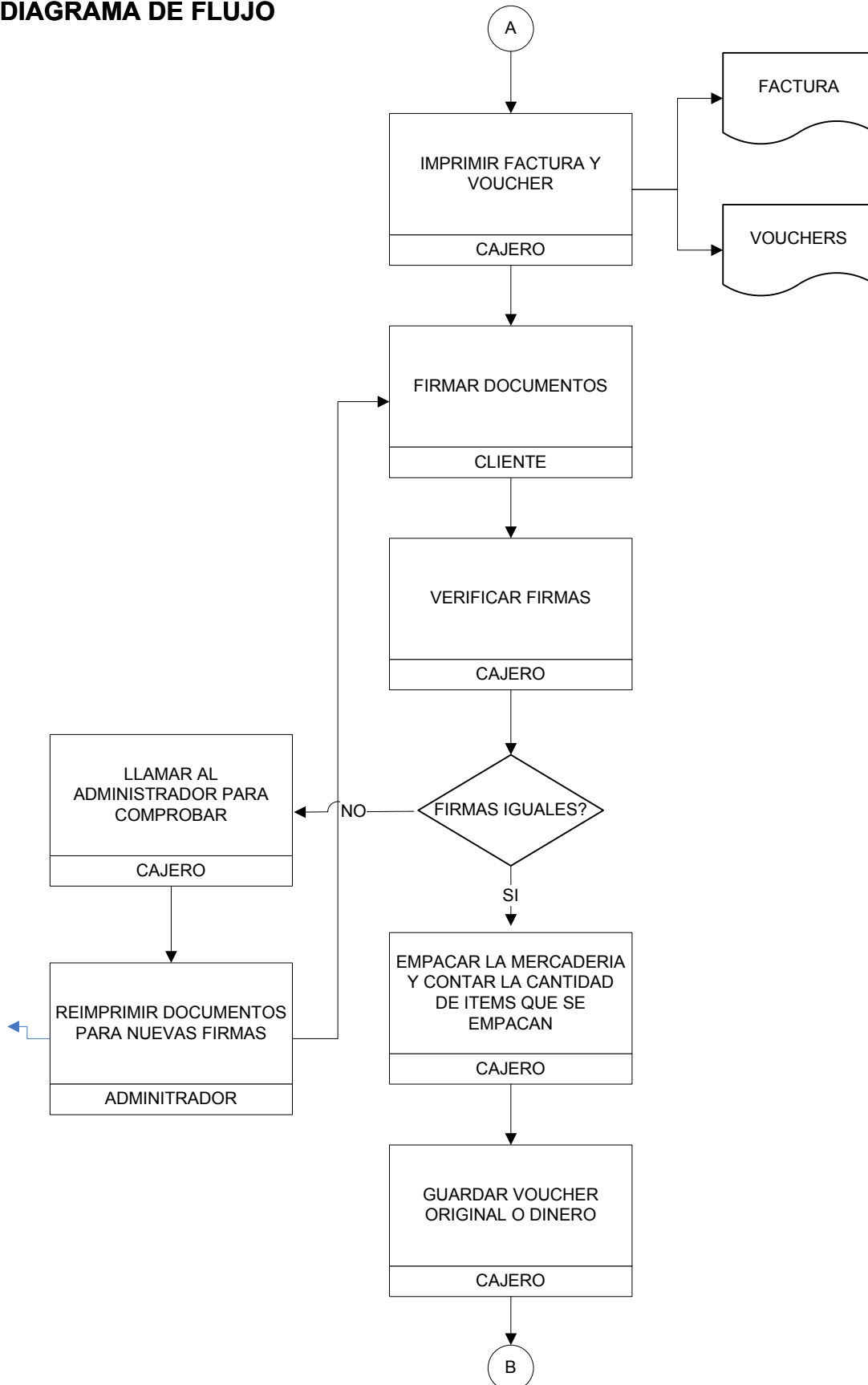
**Edición No. 01**

**Pág. Página-1 de 3**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO  
V/E - 01

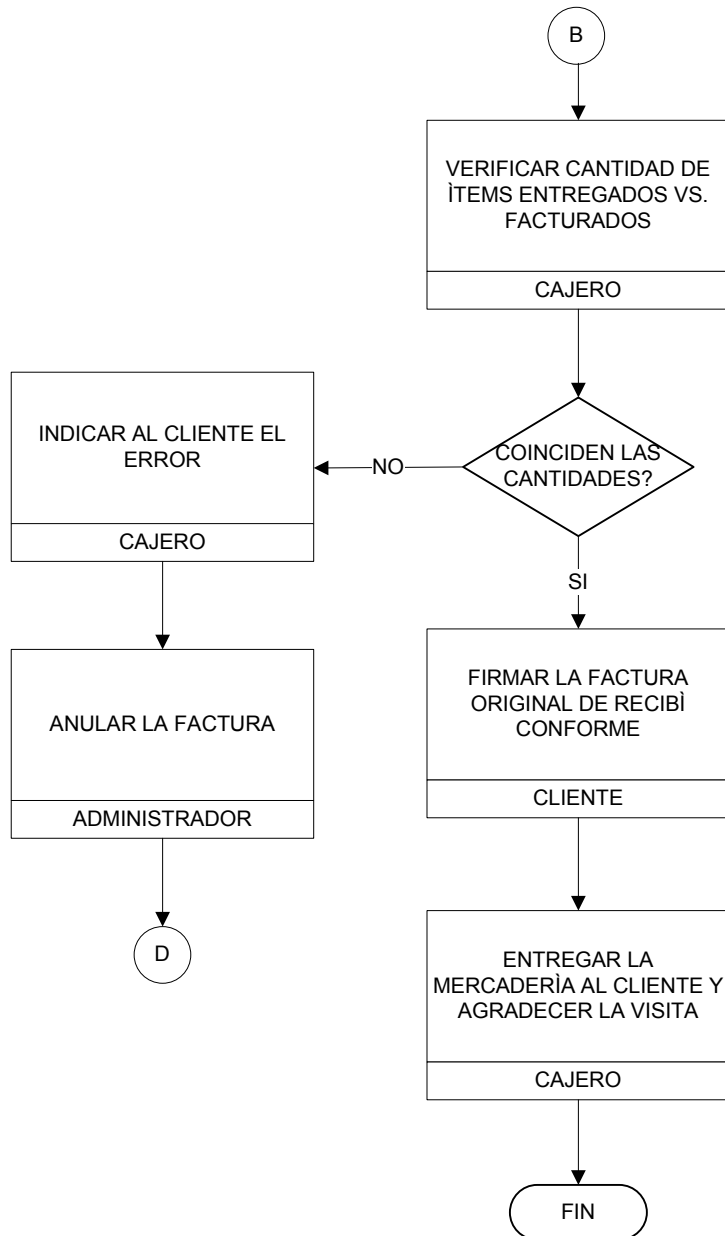
Proceso:

VENTA/FACTURACIÒN

Edici3n No. 01

Pág. P3gina-3 de 3

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
IP - 01

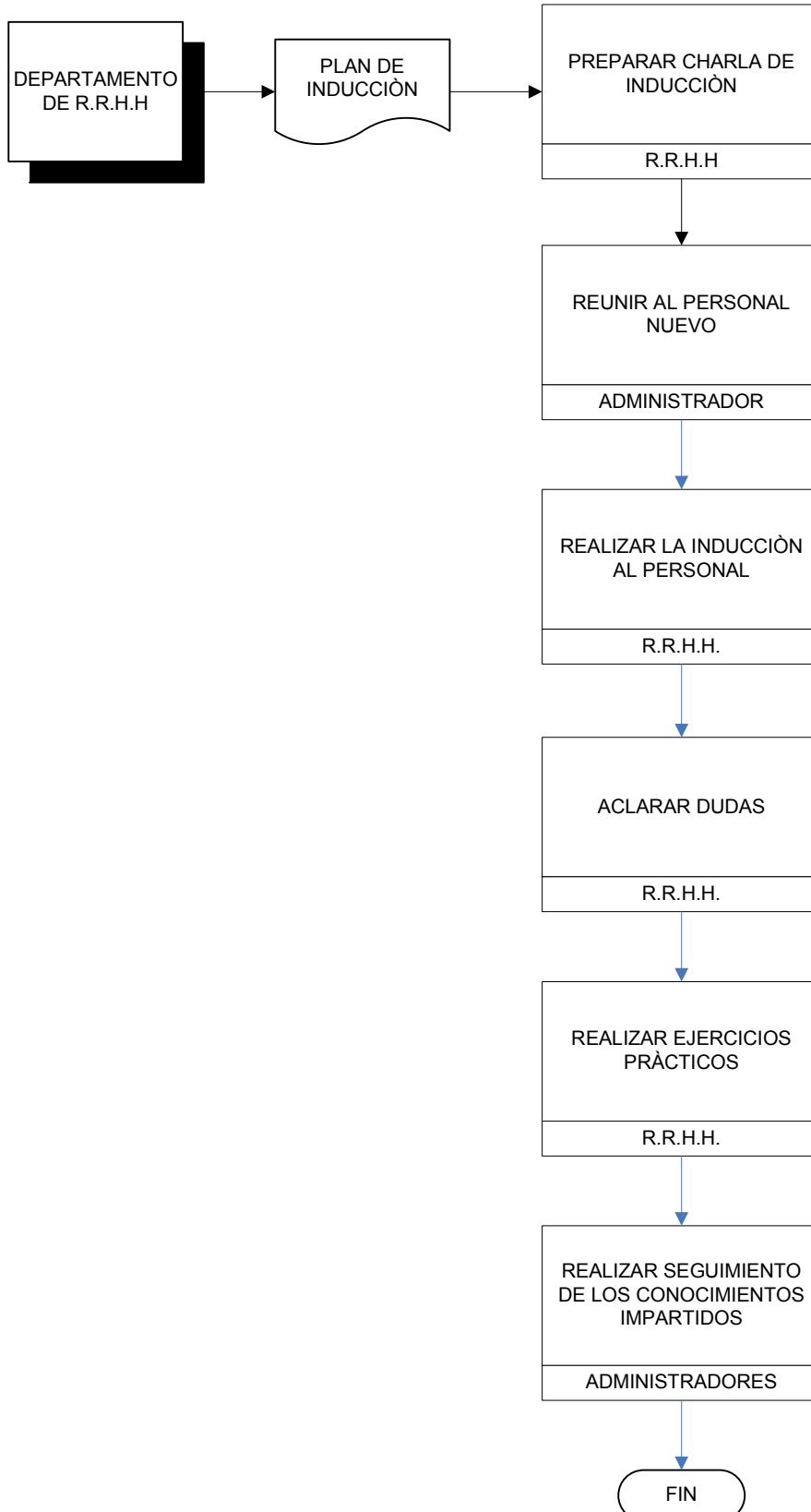
**Proceso:**

**INDUCCIÓN AL PERSONAL**


Edición No. 01

Pág. Página-1 de 1

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO C - 01	Proceso:  CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 1

# 1. DIAGRAMA DE FLUJO



**CODIGO**  
ED - 01

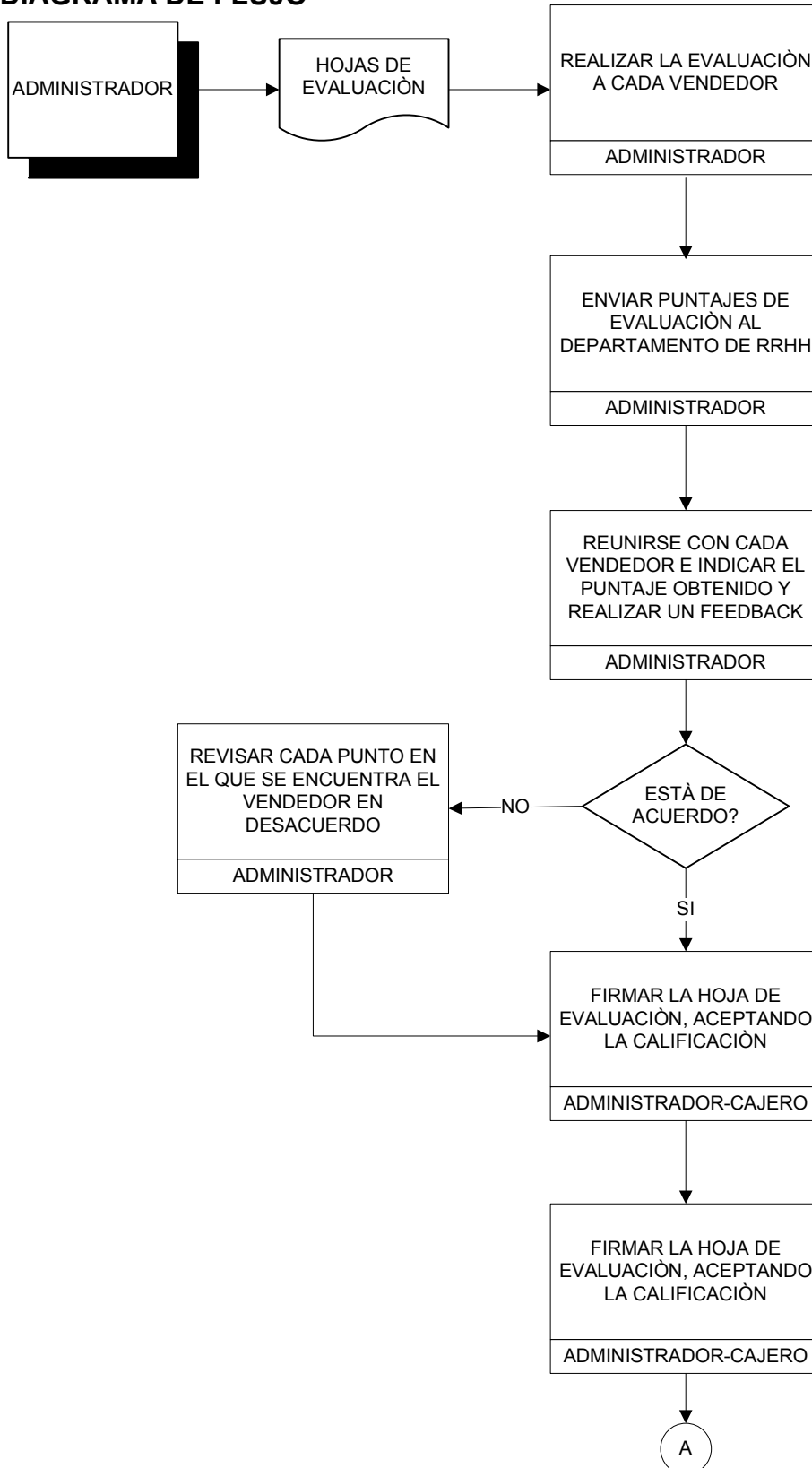
**Proceso:**


**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Edición No. 01**

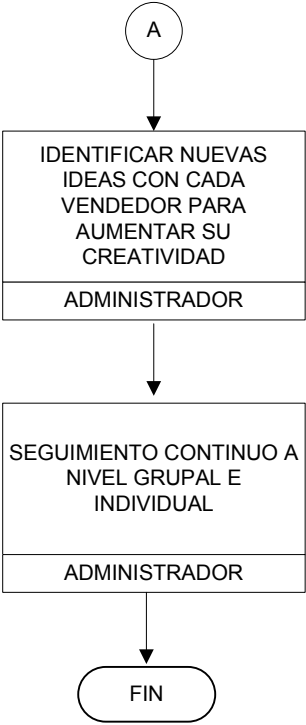
**Pág. Página-1 de 2**

## 1. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ED - 01	Proceso:  EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Edición No. 01			Pág. Página-2 de 2

# 1. DIAGRAMA DE FLUJO



# ANEXO NO. 5

## CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO

**Introducción:** Objetivos que se propone la administración para lograr las metas planteadas

**Proceso:** **Planificación Presupuestaria**

**Cliente proceso:** Ventas

**Resultado deseado:** Plan de ventas mensuales

**Requisitos:** Incremento de ventas en un 10%

No.	PROCESO	No.	SUB-PROCESO	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
1	Planificación	1.1	Planificación	3	2	0	4	3	0	Análisis de las razones por las cuales pueden impedir el crecimiento planificado y nuevas estrategias
				60%	40%		57%	43%		Aclarar dudas de los vendedores al respecto de las estrategias establecidas
				5 100%			7 100%			

### CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO

**Introducción:** Seguimiento de artículos más costosos para evitar pérdidas o bajas en el Inventario Final

**Proceso:** **Inventarios Cíclicos**

**Cliente proce** Bodega

**Resultado d** Reducción de pérdidas

**Requisitos:** Reportes objetivos, datos precisos

No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
2 Administraci		2.1	Inventario C	5	8	5	6	13	0	Entregar directamente al bodeguero el mail que envía auditoría
				28%	44%	28%	32%	68%	0%	Verificar si la cantidad inventariada es correcta según inventario de Bodega C
				18		100%	19		100%	Imprimir ajustes de inventario
										Firmar hoja de ajuste de inventario y archivar

**Introducción:** Datos precisos para realizar programación para el siguiente año

**Proceso:** **Inventarios Anuales**

**Cliente proce** Auditoría

**Resultado d** Determinar el valor de mercadería que ha quedado en el almacén al final de la temporada navideña

**Requisitos:** Datos exactos para determinar valor de pérdidas

No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
2 Administraci		2.2	Inventarios A	11	12	3	12	13	0	Recibir las pistolas preparadas para el inventario
				42%	46%	12%	48%	52%	0%	Realizar inducción al personal del procedimiento para el inventario masivo
				26		100%	25		100%	Realizar ajustes y cierre del proceso del inventario masivo
										Identificar valores de descuentos de faltantes a empleados

<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div><div>Introducción</div><div>Cantidades adecuadas de stock para la decoración, perchaje y ventas</div></div><div><div>Proceso:</div><div>Máximos y Mínimos</div></div><div><div>Cliente procc</div><div>Local</div></div><div><div>Resultado d</div><div>Mercadería con stock suficiente</div></div><div><div>Requisitos:</div><div>Cantidades aproximadas, múltiplos de 3</div></div></div>										
No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocios)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocios)	NAV (sin)	
3 Máximos y Mínimos		3.1	Máximos y Mínimos	221			141			Charla de inducción de máximos y mínimos al personal de ventas Establecer fechas para realizar los pedidos de máximos y mínimos
				40%	40%	20%	17%	67%	17%	
				5100%			6100%			

<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div><div>Introducción</div><div>Proceso de pedidos en Bodega Central para despacho de mercadería al local</div></div><div><div>Proceso:</div><div>Gestión de Pedidos</div></div><div><div>Cliente proceso</div><div>Local</div></div><div><div>Resultado de</div><div>Recibir mercadería en el local según lo solicitado</div></div><div><div>Requisitos:</div><div>Recibir mercadería solicitada, bien empacada a la hora establecida</div></div></div>										
No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
4	Gestión de P	4.1	Gestión de P	451			460			Cronograma de ubicación de mercadería en el piso de bodega del local El camión llega al local con la mercadería en el horario fijo establecido
				40%	50%	10%	40%	60%	0%	
				10100%			10100%			



<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div><div>Introducción</div><div>Diferencias entre lo enviado por Bodega y recibido por el Local</div></div><div><div>Proceso:</div><div>Discrepancias</div></div><div><div>Cliente proveedor</div><div>Bodega- Local</div></div><div><div>Resultado de</div><div>Datos exactos de la mercadería recibida</div></div><div><div>Requisitos:</div><div>Cantidades reales de lo enviado y lo recibido</div></div></div>										
No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
5	Discrepancia	5.1	Discrepancia	4	13	1	4	14	0	Imprimir transferencias corregidas Firmar hoja de transferencia aceptando las correcciones
				22%	72%	6%	22%	78%	0%	
				18		100%	18		100%	

<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div><div>Introducción</div><div>Mercaderia exhibida en las perchas según politicas</div></div><div><div>Proceso:</div><div>Perchaje</div></div><div><div>Cliente proceso</div><div>Comprador</div></div><div><div>Resultado de</div><div>Ventas por autoservicio</div></div><div><div>Requisitos:</div><div>Mercaderia ordenada, con suficiente stock y fácil acceso</div></div></div>										
No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
6 Perchaje		6.1	Perchaje	2	7	0	2	8	0	Charla de inducción de la forma que se debe perchar la mercadería para que el cliente tenga fácil acceso.
				22%	78%	0%	20%	80%	0%	
				9100%			10100%			

**CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO**

**Introducción:** Se decoran árboles, guirnaldas, lugares aéreos ciudad blanca, nacimientos etc.

**Proceso:** **Decoración**

**Cliente proceso:** Cliente / Comprador

**Resultado de la mejora:** Exhibición de la mecaderia en árboles, guirnaldas etc

**Requisitos:** Correcta exhibición de acuerdo a las políticas establecidas

No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
7 Decoración		7.1	Decoración	2	4	0	2	8	0	Elaborar ckeck list de áreas a decorar con prioridades
				33%	67%	0%	20%	80%	0%	Charla de inducción sobre decoraciones
				6			10			Tomar tiempos de las decoraciones realizadas
				100%			100%			Registrar en el check list las decoraciones elaboradas

<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div><div>Introducción</div><div>Realizar el cobro de la mercadería a los clientes en el   </div></div></div>									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO

**Introducción:** Dar a conocer a los vendedores los pasos a seguir en cuanto a perchaje, decoración y facturación

**Proceso:** **Inducción al Personal**

**Cliente proceso:** Personal de Ventas

**Resultado deseado:** Personal capacitado para atender el local

**Requisitos:** Preparar inducción con datos exactos y necesarios

No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente	AVN (negoc	NAV (sin)	AVC (cliente	AVN (negoc	NAV (sin)	
9	Gestión de R	9.1	Inducción al							Realizar seguimiento de los conocimientos impartidos
				3	1	0	3	2	0	
				75%	25%	0%	60%	40%	0%	
				4100%			5100%			


<div><div>CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO</div><div>Introducción: Calificación al personal de acuerdo al desempeño mensual</div><div>Proceso: Evaluación de Desempeño</div><div>Cliente proceso: Personal de Ventas</div><div>Resultado de la Evaluación: Evaluar al personal para realizar un feedback</div><div>Requisitos: Calificación según parámetros preestablecidos</div></div>										
No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocio)	NAV (sin)	
		9.2	Evaluación de							Identificar nuevas ideas para incrementar la creatividad por cada vendedor
				3	3	0	3	4	0	
				50%	50%	0%	43%	57%	0%	
				6100%			7100%			

CUADRO VALOR AGREGADO CON MEJORAS EN EL PROCESO									
Introducción		Capacitar al personal en atención a clientes, decoración							
Proceso:		Capacitación							
Cliente		Personal de ventas							
Resultado de		Personal constantemente capacitado							
Requisitos:		Análisis de problemas de la semana anterior Establecer estrategias de ventas							

No.	PROCESO	No.	SUB-PROC	ANTES			DESPUÉS			MEJORA
				AVC (cliente)	AVN (negocios)	NAV (sin)	AVC (cliente)	AVN (negocios)	NAV (sin)	
		9.3	Capacitación	230			130			Realizar seguimiento de los conocimientos impartidos
				40%	60%	0%	25%	75%	0%	
				5100%			4100%			

# ANEXO NO. 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP-01	Procedimiento: Planificación Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Revisar los datos reales de las ventas y el crecimiento obtenido el año anterior, con la finalidad de establecer nuevas estrategias para incrementar las ventas del año en curso y reducir los gastos.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con la impresión del reporte de ventas del año anterior y termina con el seguimiento a los vendedores de las estrategias establecidas.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Administrador

## 4. DEFINICIONES

**Reporte de ventas A.-** Reporte mensual del año seleccionado, en donde se encuentran las ventas diarias reales.


**Reporte de ventas B.-** Reporte mensual del año seleccionado, en donde se encuentra el porcentaje de crecimiento y de ventas comparativo con el año anterior.

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

## 5. POLITICAS

- Solicitar al departamento de Contabilidad un resumen de los gastos incurridos el año anterior en el local, para analizarlos y poder establecer nuevas estrategias de reducción de gastos.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP-01	Procedimiento: Planificación Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- La planificación presupuestaria se la realizará hasta el día dos de cada mes de acuerdo a las ventas reales del mismo año del mes anterior.
- Se dará a conocer a cada vendedor hasta el día tres de cada mes las estrategias establecidas.
- Se realizarán los seguimientos de las estrategias establecidas una vez por semana, en donde se reunirán los ejecutivos del local con los vendedores y se aclarará dudas.
- Se establecerán nuevas estrategias de ventas, según la experiencia obtenida en ese mes.

## 6. INDICADORES

NOMBRE	<b>Porcentaje de variaciones de ventas y crecimiento.</b>			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones positivas y negativas de ventas y de crecimiento del año en curso respecto al año anterior.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Valor total en USD de ventas mensual del año en curso sobre valor total de ventas mensual del año anterior	Administrador	Mensual	$0.90 \leq X \leq 1.10$	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP-01	Procedimiento: Planificación Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

## 7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Ventas mensuales reales de años anteriores.
	Ventas diarias reales de años anteriores.
	Ventas mensuales reales del año en curso.
	Ventas diarias reales del año en curso.
	Reporte de gastos incurridos en años anteriores.
	Reporte de gastos incurridos en el año en curso.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: IC-01	Procedimiento: Inventario Cíclico		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Controlar las existencias de la mercadería con la finalidad de evitar robos, pérdidas o deterioro de las mismas.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con el pedido de las existencias en Bodega Central y termina con el control de las existencias realizadas.  
El inventario se lo realiza a los artículos de ticket alto

## 3. LIDER DEL PROCESO

Responsable de bodega del local

## 4. DEFINICIONES

**Mercadería Tipo A.-** Artículos que oscila entre \$300 a \$600

**Mercadería Tipo B.-** Artículos que oscila entre \$100 a \$299

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

## 5. POLITICAS

- Las diferencias encontradas deberán ser regularizadas máximo en los próximos 5 días hábiles, después del inventario realizado.
- Serán responsables cada ejecutivo de ventas, de sus perchas asignadas al comienzo de la temporada navideña.
- En caso de que la mercadería no se encontrara, se descontará a todos los miembros que trabajan en el local, de forma proporcional, según el cargo y el tiempo de trabajo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: IC-01	Procedimiento: Inventario Cíclico		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- Se realizarán inventarios cíclicos, de acuerdo a la mercadería tipo A y tipo B.
- Se realizarán inventarios cíclicos, dos veces por semana como máximo.

## 6. INDICADORES

NOMBRE	<b>Porcentaje de variaciones en el inventario</b>			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones positivas y negativas del inventario mercadería tipo A.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Número de faltantes totales del inventario)x100%	Bodeguero	Semanal	5%<=X<=15%	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## 7. DOCUMENTOS

[illegible]

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: IA-01	Procedimiento: Inventario Anual		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Controlar las existencias finales de la mercadería para el análisis de pérdidas durante la temporada y para el registro el inventario final del año en curso y el inventario inicial del año siguiente.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con el envío de pistolas del CD y termina con el ajuste de las existencias reales en el sistema y con el registro de faltantes y cobro de los mismos

## 3. LIDER DEL PROCESO

Auditoría

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**POCKET.-** Pistolas programadas para la toma de inventarios

## 5. POLITICAS

- Las diferencias encontradas deberán ser revisadas y confirmadas máximo hasta el día siguiente que Auditoría emita los reportes de discrepancias.
- Las perchas serán distribuidas y asignadas a cada vendedor equitativamente.
- En caso de que la mercadería no se ha encontrado, la compañía asumirá el 80% de la pérdida total y el 20% será asumido por todo el personal que laborò en el local de forma proporcional, según el cargo y el tiempo de trabajo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: IA-01	Procedimiento: Inventario Anual		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- El inventario anual se lo realiza después del 24 de diciembre, fecha en la que ya no se atiende al público.

## 6. INDICADORES


NOMBRE	Porcentaje de variaciones en el inventario			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones positivas y negativas del inventario mercadería tipo A.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Cantidad en USD de faltantes totales del inventario)/Ventas Totales x100	Auditoría	Anual	0.05%<=X<=0.15%	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## 7. DOCUMENTOS

[illegible]

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MM-01	Procedimiento: Máximos y Mínimos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Controlar el stock suficiente de mercadería de acuerdo a la temporada que se encuentre el “Salón de Navidad El Bosque” en cuanto a perchas, decoración y ventas.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con el cronograma de la temporada alta, media, baja y termina con el registro y grabación de los máximos y mínimos en el sistema.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Administrador

## 4. DEFINICIONES

**MENÙ SUKASA.-** Sistema para registro de máximos y mínimos


**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**UM.-** Unidades de manejo de cada artículo

## 5. POLITICAS

- Los pedidos deben ser realizados de acuerdo al cronograma planificado.
- Se pueden realizar pedidos aunque estén fuera del cronograma, dependiendo de cada caso.
- Dar inducción al personal de la forma de realizar los pedidos de máximos y mínimos.
- Realizar constantemente una evaluación física en el local, si el stock de la mercadería es suficiente para las perchas, decoración y ventas.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MM-01	Procedimiento: Máximos y Mínimos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 6. INDICADORES


<b>NOMBRE</b>	<b>Porcentaje de variaciones de máximos y mínimos</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	Permite medir las variaciones de la cantidad de stock que se necesita de acuerdo a la temporada que se encuentre el local.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
(Cantidad de ítems en bodega con stock alto/ Cantidad máxima solicitada)	Vendedor	Semanal	$0.20 \leq X \leq 0.40$	Administrador
(Cantidad de ítems en percha con stock bajo/ Cantidad mínima solicitada)	Vendedor	Semanal	$0.20 \leq X \leq 0.40$	Administrador

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MM-01	Procedimiento: Máximos y Mínimos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

## 7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Cronograma de Temporada
	Instructivo de máximos y mínimos
	Cantidades físicas que existen en el local

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01	Procedimiento: Gestión de Pedidos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Recibir físicamente la mercadería que existe en bodega central para la exhibición, decoración y venta.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con el cronograma de ubicación de la mercadería en el piso de la bodega del local y finaliza con la recibida y ubicación correcta de la mercadería en el piso de la bodega.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Sub-Administrador

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex


**POCKET.-** Pistolas programadas para la toma de inventarios

**JACK.-** Coche para transportar la mercadería del camión al piso de la bodega.

## 5. POLITICAS

- El cronograma de ubicación de la mercadería debe ser constantemente actualizado, según el stock existente en bodega central.
- La mercadería deberá ser ubicada con el mayor cuidado ya que es mercadería frágil.
- El horario para recibir la mercadería será respetado de acuerdo al cronograma enviado por Bodega Central al inicio de cada temporada.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01	Procedimiento: Gestión de Pedidos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- Si existiera un retraso, éste deberá ser comunicado a los jefes del local para que tomen las consideraciones del caso.

## 6. INDICADORES


NOMBRE	Porcentaje de variaciones de horarios de envío de mercadería			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones de llegada de mercadería al local según cronograma establecido.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. De días de envío de la mercadería fuera del cronograma establecido/Total de días de envío de la mercadería	Sub-Administrador	Mensual	$0.05 \leq X \leq 0.25$	Sub-Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GP-01	Procedimiento: Gestión de Pedidos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

## 7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Reglamento Interno
	Disposiciones del Gerente de Bodega Central
	Cronograma establecido al inicio de cada temporada

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> D-01	<b>Procedimiento: Discrepancias</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 3</b>

## 1. PROPOSITO

Confirmación de la mercadería enviada por Bodega Central.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con la recepción de las transferencias enviadas por Bodega Central al Local.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Sub-Administrador

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**MENÙ SUKASA.-** Sistema de registro de inventario


**POCKET.-** Pistola con la que se descarga la mercadería recibida

## 5. POLITICAS

- Capacitar constantemente al Sub-Administrador para que saquen las discrepancias correctas.
- Realizar el conteo de las discrepancias de manera correcta y sin interrupciones para evitar diferencias por segunda vez.
- Las discrepancias se las realizarán de manera inmediata, después de acabar de recibir la mercadería.
- Se tendrá un máximo de 48 horas para que Bodega Central realice las correcciones, caso contrario se informará al departamento de auditoría.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:




		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D-01	Procedimiento: Discrepancias		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 6. INDICADORES


NOMBRE	Porcentaje de variaciones de corrección de discrepancias			
DESCRIPCION	Permite medir la cantidad de discrepancias corregidas			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. de discrepancias sin corregir /total de discrepancias realizadas	Sub-Administrador	Mensual	$0.05 \leq X \leq 0.20$	Sub-Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> D-01	<b>Procedimiento: Discrepancias</b>		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 3</b>

## 7. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
	Reglamento Interno
	Disposiciones del Gerente de Bodega Central
	Cronograma establecido al inicio de cada temporada

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-01	Procedimiento: Perchaje		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Ubicar la mercadería en las perchas, según los programas asignados y de acuerdo a la política de perchaje.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con la inducción a los vendedores de la forma de realizar el perchaje y finaliza con la ubicación de la mercadería sobrante a las perchas de la bodega del local.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Administrador

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central


**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**MENÙ SUKASA.-** Sistema de registro de inventario

## 5. POLITICAS

- El perchaje se lo debe realizar tomando en cuenta las perchas que se encuentren con menor stock, hasta las que se encuentren más llenas.
- La revisión por parte de los Administradores, deberá ser continua para evitar pérdidas de tiempo y doble trabajo.
- El perchaje de la mercadería deberá realizarse cuando exista menos afluencia de clientes en el local, y en los horarios de apertura antes de la atención al cliente y después del cierre.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: P-01	Procedimiento: Perchaje		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- La mercadería no podrá ser sacada en cajas en horario de atención al público, para no dar una mala imagen.

## 6. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de variación de corrección del perchaje			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones de correcciones de perchaje			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. de correcciones realizadas por vendedor/total de perchas por vendedor	Administrador	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.33$	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D-01	Procedimiento: Decoración		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Presentar al local bien decorado en todas sus secciones.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia con la inducción a los vendedores de la forma de realizar la decoración del área asignada y finaliza con el registro en el check list de las decoraciones con tiempos de demora.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Administrador

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central

**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**MENÙ SUKASA.-** Sistema de registro de inventario

## 5. POLITICAS

- Las decoraciones deben ser efectuadas de acuerdo al cronograma establecido previamente.
- Se debe tomar en cuenta para realizar las decoraciones la política establecida al inicio de la temporada.
- Las decoraciones en general deben ejecutarse cuando exista menos afluencia de clientes en el local, y en los horarios de apertura antes de la atención al cliente y después del cierre.
- Los Administradores realizarán un continuo seguimiento en el transcurso de las decoraciones, para así evitar pérdidas de tiempo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D-01	Procedimiento: Decoración		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- Capacitar continuamente a los vendedores en cuanto a las políticas de decoración establecidas.

## 6. INDICADORES


NOMBRE	Porcentaje de variación de corrección en decoración			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones de correcciones en las decoraciones realizadas.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. de correcciones realizadas por vendedor/total de decoraciones realizadas por vendedor	Administrador	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.33$	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## DOCUMENTOS

[illegible]



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: V/F-01	Procedimiento: Venta/Facturación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPOSITO

Registrar en el sistema la mercadería que el cliente va a comprar y emitir la factura correspondiente.

## 2. ALCANCE

Este proceso inicia cuando el cliente se acerca a la caja con la mercadería para cancelar y finaliza con la entrega de la mercadería al cliente.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Administrador

## 4. DEFINICIONES

**CD.-** Centro de Distribución - Bodega Central


**CRT.-** Sistema de facturación y consultas de kardex

**MENÚ SUKASA.-** Sistema de registro de inventario

## 5. POLITICAS

- Se realizará un taller de ventas y facturación intensivo a todos los empleados antes de la re-apertura del “Salón de Navidad El Bosque”.
- Se efectuarán capacitaciones continuas sobre el tema de facturación a los empleados del local.
- Los vendedores tendrán la labor de verificar constantemente que los artículos se encuentren con los códigos de barras y precios.
- Dos personas serán las responsables de reponer y realizar los pedidos de suministros para el área de cajas.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: V/F-01	Procedimiento: Venta/Facturación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- Se colocarán letreros en el área de cajas que indiquen al cliente que presente su tarjeta de afiliación.

## 6. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de variaciones en facturación			
DESCRIPCION	Permite medir las variaciones de errores al momento de la facturación en un lapso de tiempo			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
No. de correcciones realizadas/total de facturas realizadas	Administrador	Semanal	$0.10 \leq X \leq 0.20$	Administrador

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## 7. DOCUMENTOS

[illegible]

# ANEXO NO. 7

<p align="center"><b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>  <i>Administrador –  Salón de Navidad</i></p>	SALON DE NAVIDAD
---	------------------

### 1. Datos de identificación del Cargo:

<b>Nombre del Cargo:</b>	Administrador Salón de Navidad	<b>Supervisa a:</b>	Sub Administrador, Cajeros/Vendedores
<b>Área:</b>	Salón de Navidad	<b>Reporta a:</b>	Presidencia, Vicepresidencia Ejecutiva y Jefe de Operaciones Salón de Navidad
<b>Número de ocupantes:</b>	1		

### 2. Misión del Cargo:

Supervisar, coordinar y dirigir procesos y políticas tanto administrativas como operativas del local a cargo, participando activamente en el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo asignado.

### 3. Matriz de Competencias:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTROS ATRIBUTOS
Asesorar y atender al cliente	Mercadería Procedimientos de Ventas Inventarios Atención al cliente Merchandising Perchaje Tendencias de Decoración Decoración de ambientes Políticas y Procedimientos de COMOHOOGAR S.A.	Pensamiento analítico	Tolerancia a la presión del trabajo
Realizar recorrido diario por el piso de ventas verificando el estado de perchas y decoraciones		Pensamiento estratégico	
Supervisar las actividades asignadas al personal		Capacidad de planificación y organización	
Realizar mermas y bajas de mercadería		Profundidad en el conocimiento de los productos	
		Gestión y logro de objetivos	
		Influencia y negociación	
		Orientación al cliente interno y externo	
		Calidad y mejora continua	
		Responsabilidad	
		Manejo del tiempo	

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Administrador – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

		<p>Manejo de MS Office Manejo de programas informáticos externos Manejo de equipos de oficina</p>	
--	--	---	--

#### 4. Requerimientos de Selección / Capacitación

COMPETENCIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Mercadería		X
Procedimientos de Ventas	X	X
Inventarios	X	X
Atención al cliente	X	
Merchandising	X	X
Perchaje	X	X
Tendencias de Decoración	X	X
Decoración de ambientes	X	X
Políticas y Procedimientos de COMO HOGAR S.A.		X
Pensamiento analítico	X	
Pensamiento estratégico	X	
Capacidad de planificación y organización	X	
Profundidad en el conocimiento de los productos		X
Gestión y logro de objetivos	X	
Influencia y negociación	X	
Calidad y mejora continua	X	
Manejo de programas informáticos externos	X	

<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b> <i>Administrador – Salón de Navidad</i>	<b>SALON DE NAVIDAD</b>
--	-------------------------

Orientación al cliente interno y externo	X	
Manejo de equipos de oficina	X	
Tolerancia a la presión del trabajo	X	

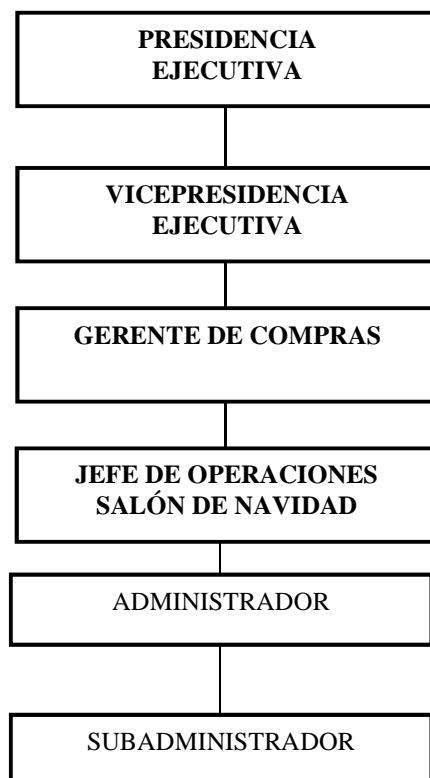
## 5. Educación Formal

Nivel Académico	Título o Área de Especialización	Años
Universidad Completa	Ingeniero en Administración de Empresas o Afines	5

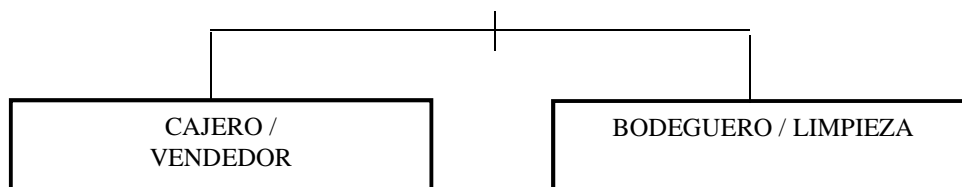
## 6. Experiencia Requerida

Especificidad	Tiempo
En cargos similares o experiencia interna en otros cargos	2 a 4 años

## 7. Organigrama General



<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Administrador – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------



## 12. Actividades Adicionales del Cargo

Abrir y cerrar el almacén
Activar y desactivar claves de CGB
Supervisar la decoración de árboles de navidad
Supervisar la realización de tareas encomendadas al personal
Supervisar asistencia y el buen uso del uniformes por parte del personal
Revisar correo electrónico
Realizar transferencias entre locales
Realizar Notas de Crédito por mercadería devuelta
Autorizar cambios de mercadería
Descargar pendientes de entrega
Revisar máximos y mínimos de productos
Dirigir la reunión semanal con el personal a cargo
Realizar charlas de Seguridad y Salud Ocupacional
Coordinar capacitación de productos al personal
Coordinar la realización de capacitación de productos al personal
Coordinar inventarios masivos con el personal de Auditoría
Generar y revisar Inventario 0
Realizar mermas, archivar y enviar informe al personal de Auditoría
Controlar gastos
Supervisar la alimentación del personal
Entregar roles de pago
Realizar informes con el personal de Auditoría
Revisar la rotación de mercadería
Ingresar y autorizar sobretiempos del personal en el Menú SUKASA



<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Administrador – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

Controlar horas extras
Realizar los horarios semanales de ingreso al local, hora de almuerzo y salida del personal
Evaluar al personal
Realizar estudio de la competencia
Supervisar que el personal tenga todos los implementos necesarios para realizar su trabajo
Realizar arqueos de caja
Supervisar que el local cumpla todos los requerimientos de Seguridad y Salud Ocupacional
Enviar análisis de ventas diarias y cierre de ventas
Facturar mercadería a los colaboradores

Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Administrador SN

\_\_\_\_\_  
Revisado por  
Jefe de Operaciones Salón de Navidad

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Gerente de RRHH

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Administrador – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

FECHA	MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE MODIFICACIÓN
Octubre, 2013	Creación del Documento	Área de RRHH

<p align="center"><b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>  <i>Sub administrador –  Salón de Navidad</i></p>	SALON DE NAVIDAD
---	------------------

### 1. Datos de identificación del Cargo:

<b>Nombre del Cargo:</b>	Sub administrador Salón de Navidad	<b>Supervisa a:</b>	Cajeros/Vendedores
<b>Área:</b>	Salón de Navidad	<b>Reporta a:</b>	Presidencia, Vicepresidencia Ejecutiva y Jefe de Operaciones Salón de Navidad, Administrador
<b>Número de ocupantes:</b>	1		

### 2. Misión del Cargo:

Recibir la mercadería y mantener actualizado el kardex del almacén a cargo cumpliendo los procesos y políticas establecidas por la empresa.

### 3. Matriz de Competencias:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTROS ATRIBUTOS
Recibir y transferir mercadería	Mercadería Procedimientos de Ventas Inventarios Atención al cliente Merchandising Perchaje Tendencias de Decoración Decoración de ambientes Políticas y Procedimientos de COMOHOOGAR S.A. Sistema de facturación Cuadre y reportes de caja Documentos valorados Procesos del área de Depósitos	Pensamiento analítico Capacidad de planificación y organización Profundidad en el conocimiento de los productos Gestión y logro de objetivos Orientación al cliente interno y externo Calidad y mejora continua Responsabilidad Manejo del tiempo Manejo de MS Office Manejo de programas	Tolerancia a la presión del trabajo
Realizar los depósitos diarios de dinero recaudado por las ventas del almacén			
Atender al cliente solventando sus dudas e inquietudes y asesorándolos en su proceso de compra			
Cuadrar los valores reales de dinero en efectivo con los documentos que custodia el almacén			

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Sub administrador –</i></p> <p><i>Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

		<p>informáticos</p> <p>externos</p> <p>Manejo de</p> <p>equipos de oficina</p>	
--	--	--	--

#### 4. Requerimientos de Selección / Capacitación

COMPETENCIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Mercadería		X
Procedimientos de Ventas		X
Inventarios	X	X
Atención al cliente	X	X
Merchandising	X	X
Perchaje	X	X
Tendencias de Decoración	X	X
Decoración de ambientes	X	X
Políticas y Procedimientos de COMO HOGAR S.A.		X
Sistema de facturación		X
Cuadre y reportes de caja		X
Documentos valorados	X	X
Procesos del área de Depósitos		X

<p align="center"><b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>  <i>Sub administrador –  Salón de Navidad</i></p>	<p align="center"><b>SALON DE NAVIDAD</b></p>
---	---

Pensamiento analítico	X	
Orientación al cliente interno y externo	X	
Gestión y logro de objetivos	X	
Capacidad de planificación y organización	X	X
Responsabilidad	X	
Manejo del tiempo	X	
Manejo de MS Office	X	X
Manejo de programas informáticos externos	X	X
Manejo de equipos de oficina	X	X
Calidad y mejora continua		
Tolerancia a la presión del trabajo	X	

## 5. Educación Formal

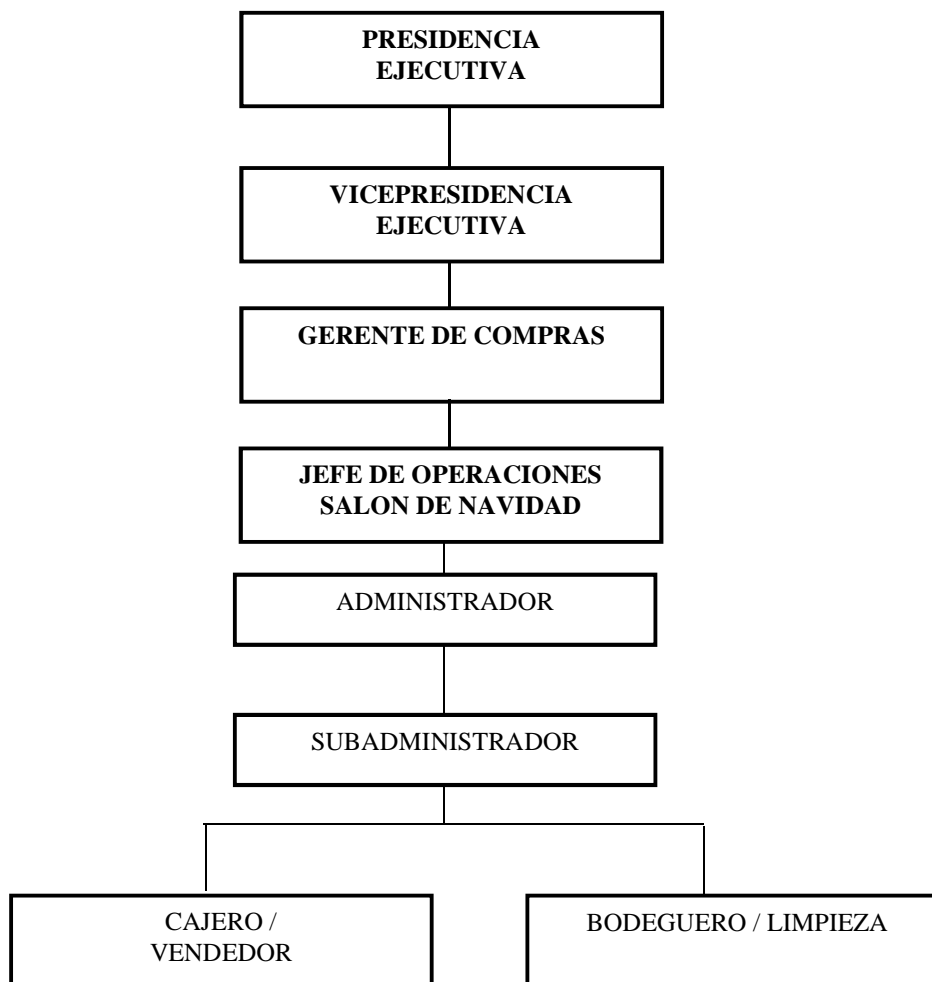
Nivel Académico	Título o Área de Especialización	Años
Universidad Completa	Ingeniero en Administración de Empresas o Afines	5

## 6. Experiencia Requerida

Especificidad	Tiempo
En cargos similares o experiencia interna en otros cargos	2 a 4 años

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Sub administrador – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

## 7. Organigrama General



## 8. Actividades Adicionales del Cargo

Supervisar el envío y recepción de mercadería desde el Centro de Distribución
Recibir mercadería con los documentos enviados por el Centro de Distribución
Cargar la información en el sistema en el scanner de mercadería
Imprimir transferencias

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO  <i>Sub administrador –  Salón de Navidad</i></p>	<p>SALON DE NAVIDAD</p>
---	-------------------------

Bajar información del scanner al sistema
Generar discrepancias
Enviar a Centro de Distribución las discrepancias corregidas
Llevar un control de los ajustes y correcciones de mercadería
Archivar transferencias en orden secuencial
Realizar seguimientos de transferencias entre locales
Archivar guías del Centro de Distribución al local
Enviar mercadería solicitada por otros locales
Realizar cuadros de caja de cajeros y caja chica
Enviar valores a depositar en la cuenta de la empresa
Enviar documentación con la constancia del envío del depósito al Departamento de Contabilidad mediante Interface
Revisar correos
Abrir la bóveda del almacén
Realizar informe de sobrantes y faltantes de cajeros
Realizar pedidos de suministros
Supervisión diaria de Bodega, comedor y baños
Organizar el menú de refrigerios del personal
Coordinar el transporte de acuerdo a las necesidades del almacén
Apoyar en ventas cuando sea necesario
Ingresar mercadería para cambios
Realizar Notas de Crédito
Realizar anulación de facturas
Realizar arqueos de caja
Abrir y cerrar el almacén
Activar y desactivar claves de alarma

Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Administrador SN

<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b> <i>Sub administrador – Salón de Navidad</i>	<b>SALON DE NAVIDAD</b>
--	-------------------------

\_\_\_\_\_  
 Revisado por  
 Jefe de Operaciones Salón de Navidad

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
 Gerente de RRHH

<b>FECHA</b>	<b>MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO</b>	<b>RESPONSABLE MODIFICACIÓN</b>
Octubre, 2013	Creación del Documento	Área de RRHH



<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Bodeguero – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

### 1. Datos de identificación del Cargo:

<b>Nombre del Cargo:</b>	Bodeguero Salón de Navidad	<b>Supervisa a:</b>	Cajeros / Vendedores
<b>Área:</b>	Salón de Navidad	<b>Reporta a:</b>	Administrador y Sub administrador
<b>Número de ocupantes:</b>	1		

### 2. Misión del Cargo:

Descargar la mercadería que llega de bodega central, mantener los pasillos de la bodega en orden y cuidar de la limpieza de todo el local, baños y cuarto de turnos.

### 3. Matriz de Competencias:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTROS ATRIBUTOS
Descargar la mercadería que llega de Bodega Central	Mercadería Inventario Cíclico Políticas y Procedimientos de Comohogar Limpieza en general Equipos de limpieza	Pensamiento analítico Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación al cliente interno Calidad y mejora continua Responsabilidad Manejo del tiempo Manejo de equipos de limpieza	Tolerancia a la presión del trabajo
Mantener el orden y el aseo de baños y cuarto de turnos.			
Mantener el orden y el aseo del piso del local y bodega.			
Revisar Pendientes de Entrega y Reservaciones / realizar Inventario Cíclico			

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Bodeguero – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

#### 4. Requerimientos de Selección / Capacitación

COMPETENCIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Mercadería		X
Inventarios	X	X
Políticas y Procedimientos de COMOHOOGAR S.A.		X
Pensamiento analítico	X	
Profundidad en el conocimiento de los productos		X
Orientación al cliente interno	X	
Calidad y mejora continua	X	
Responsabilidad	X	
Manejo del tiempo	X	
Manejo de equipos de limpieza		X
Tolerancia a la presión del trabajo	X	

#### 5. Educación Formal

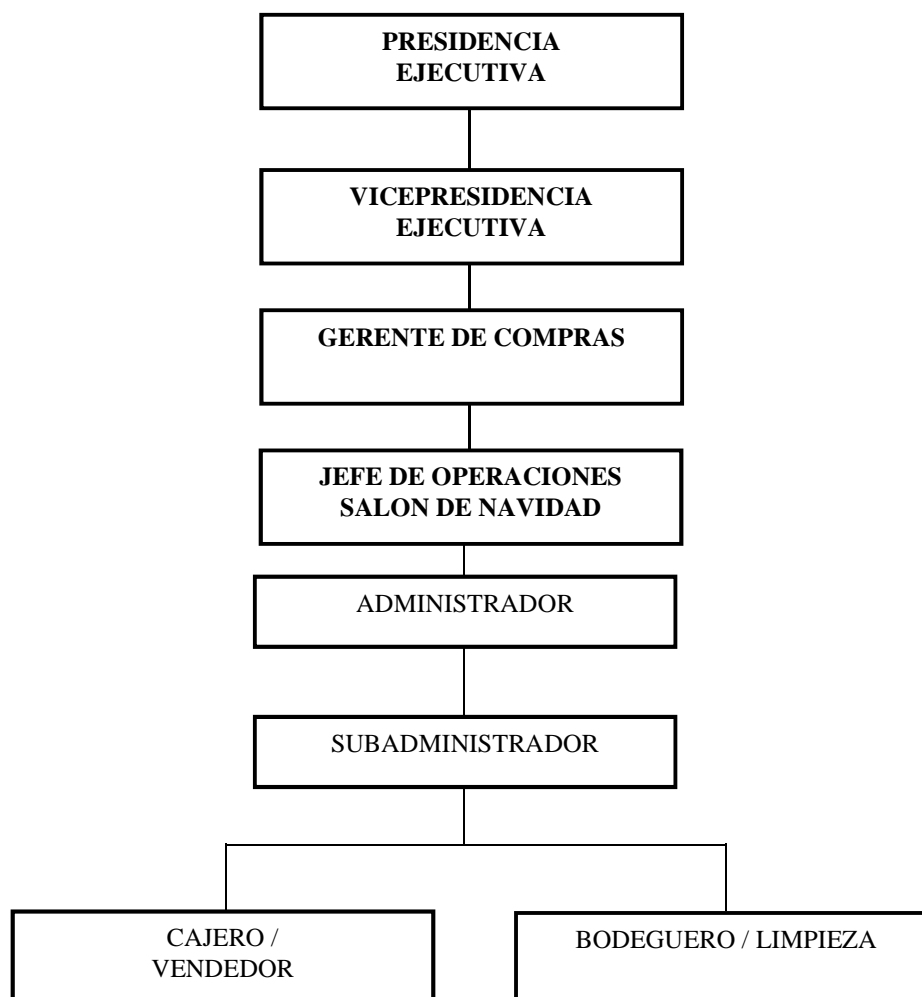
Nivel Académico	Título o Área de Especialización	Años
Secundaria Completa	Bachiller General Unificado	6

#### 6. Experiencia Requerida

Especificidad	Tiempo
Experiencia en cargos similares	1 a 2 años

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Bodeguero – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

## 7. Organigrama General



## 12. Actividades Adicionales del Cargo

Descargar el furgón de mercadería
Perchar la mercadería
Revisar que la mercadería se encuentre con los precios actualizados de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización
Revisar que exista el stock de mercadería suficiente en el local
Ordenar las perchas de Bodega
Limpiar el área de trabajo
Facturar la mercadería adquirida por el cliente

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Bodeguero – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

Realizar cotizaciones para los clientes
Sacar paquetes al auto de los clientes
Empacar mercadería para entregar al cliente
Separar mercadería pendiente de entrega
Realizar estudios de la competencia
Realizar inventarios
Ofrecer varias alternativas de elementos decorativos
Realizar la limpieza del almacén por turnos
Sacar mercadería de la bodega para colocar en las perchas
Cuidar la mercadería
Realizar reparaciones de mercadería
Realizar reportes y cuadros de caja

Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Administrador SN

\_\_\_\_\_  
Revisado por  
Jefe de Operaciones Salón de Navidad

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Gerente de RRHH

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Bodeguero – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

FECHA	MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE MODIFICACIÓN
Octubre, 2013	Creación del Documento	Área de RRHH

<p align="center"><b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>  <i>Cajero/Vendedor –  Salón de Navidad</i></p>	SALÒN DE NAVIDAD
---	------------------

### 1. Datos de identificación del Cargo:

<b>Nombre del Cargo:</b>	Cajero/Vendedor Salón de Navidad	<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Área:</b>	Salón de Navidad	<b>Reporta a:</b>	Administrador y Sub administrador
<b>Número de ocupantes:</b>	8		

### 2. Misión del Cargo:

Surtir de mercadería a las perchas asignadas y mantener los puntos de decoración en orden para poder asesorar al cliente cubriendo sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades.

### 3. Matriz de Competencias:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTROS ATRIBUTOS
Asesorar al cliente sobre los programas y mercadería con la que cuenta el almacén	Mercadería Procedimientos de Ventas Cierre de ventas Inventarios Atención al cliente Lineamientos de Perchaje Políticas y Procedimientos de Comohogar Sistema de facturación Cuadre y reportes de caja Documentos valorados Formas de pago	Pensamiento analítico Creatividad Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación al cliente interno y externo Calidad y mejora continua Responsabilidad Manejo del tiempo Manejo de programas informáticos internos Manejo de equipos de oficina	Tolerancia a la presión del trabajo
Decorar los árboles de navidad			
Perchar mercadería, según los lineamientos de la empresa			
Realizar la facturación de la mercadería adquirida por el cliente			

### 4. Requerimientos de Selección / Capacitación

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO  <i>Cajero/Vendedor –  Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
---	-------------------------

COMPETENCIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Mercadería		X
Procedimientos de Ventas	X	X
Cierre de ventas	X	X
Inventarios	X	X
Atención al cliente	X	X
Lineamientos de Perchaje		X
Políticas y Procedimientos de COMOHOOGAR S.A.		X
Sistema de facturación		X
Cuadre y reportes de caja	X	X
Documentos valorados	X	X
Formas de pago		X
Pensamiento analítico	X	
Creatividad	X	
Profundidad en el conocimiento de los productos		X
Orientación al cliente interno y externo	X	
Calidad y mejora continua	X	
Responsabilidad	X	
Manejo del tiempo	X	
Manejo de programas informáticos internos		X
Manejo de equipos de oficina	X	X
Tolerancia a la presión del trabajo	X	

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Cajero/Vendedor – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

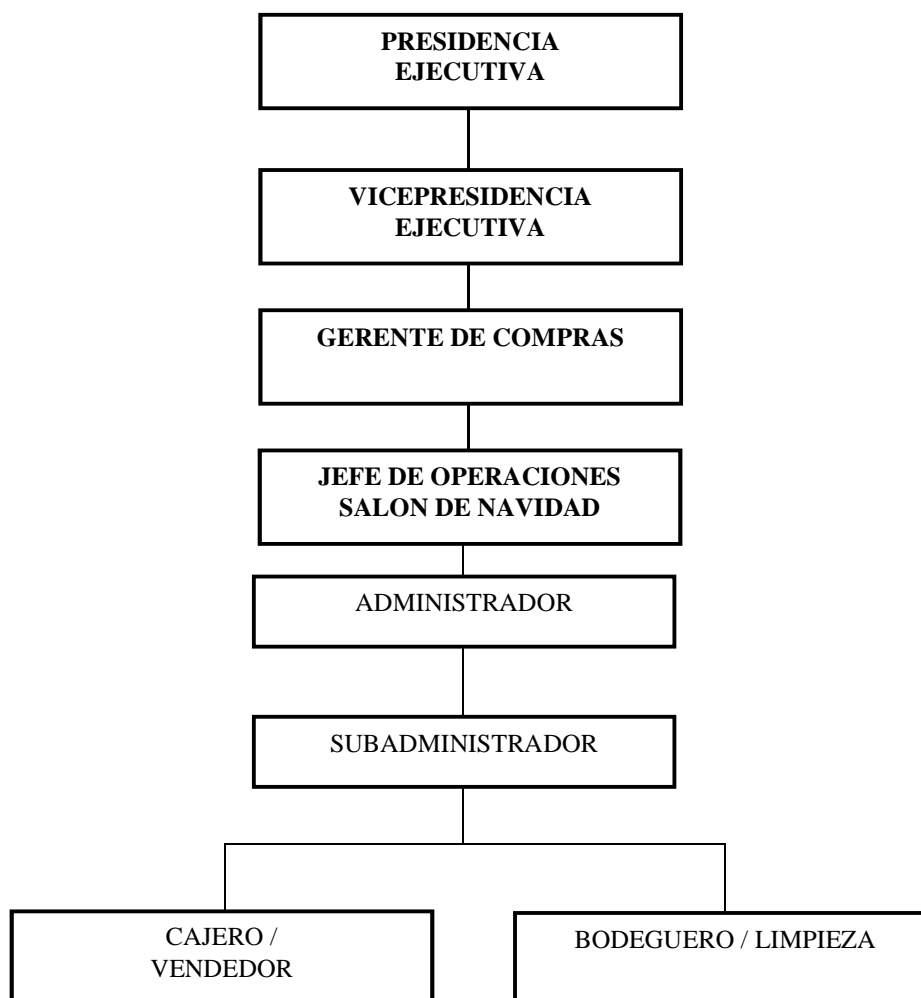
## 5. Educación Formal

Nivel Académico	Título o Área de Especialización	Años
Secundaria Completa	Bachiller General Unificado	6

## 6. Experiencia Requerida

Especificidad	Tiempo
Experiencia en cargos similares	1 a 2 años

## 7. Organigrama General





<p>DESCRIPTIVO DE CARGO  <i>Cajero/Vendedor –  Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
---	-------------------------

## 12. Actividades Adicionales del Cargo

Descargar el furgón de mercadería
Perchar la mercadería
Revisar que la mercadería se encuentre con los precios actualizados de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización
Revisar que exista el stock de mercadería suficiente en el local
Ordenar las perchas de Bodega
Limpiar el área de trabajo
Facturar la mercadería adquirida por el cliente
Realizar cotizaciones para los clientes
Sacar paquetes al auto de los clientes
Empacar mercadería para entregar al cliente
Separar mercadería pendiente de entrega
Realizar estudios de la competencia
Realizar inventarios
Ofrecer varias alternativas de elementos decorativos
Realizar la limpieza del almacén por turnos
Sacar mercadería de la bodega para colocar en las perchas
Cuidar la mercadería
Realizar reparaciones de mercadería
Realizar reportes y cuadros de caja

Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Administrador SN

\_\_\_\_\_  
Revisado por  
Jefe de Operaciones Salón de Navidad

<p>DESCRIPTIVO DE CARGO</p> <p><i>Cajero/Vendedor – Salón de Navidad</i></p>	<p>SALÒN DE NAVIDAD</p>
--	-------------------------

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Gerente de RRHH

FECHA	MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE MODIFICACIÓN
Octubre, 2013	Creación del Documento	Área de RRHH